



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 7-8(11-12) **2025**
Number 7-8(11-12)



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



**№ 7-8(11-12)
No. 7-8(11-12) 2025**

ЗАСНОВНИК:

ГО «Східно-Європейська спілка науковців»

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Бурик З. М.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:

Бурик З. М., д. держ. упр., проф., Переяслав, Україна

ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:

Козирева О. В., д. е. н., проф., Лондон, Великобританія

Гошовська В. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:

Шаульська Г. М., д. держ. упр., Київ, Україна

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування:

Бельська Т. В., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Гаврилюк А. М., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Дакал А. В., д. держ. упр., доц., Київ, Україна

Зварич І. Т., д. політ. н., проф., Івано-Франківськ, Україна

Олійник Н. І., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Сичова В. В., д. держ. упр., проф., Харків, Україна

Сурай І. Г., д. держ. упр., проф., Івано-Франківськ, Україна

Дяченко Н. П., д. держ. упр., доц., Київ, Україна

Жук О. І., к. е. н., доц., Івано-Франківськ, Україна

Орел Ю. Л., к. держ. упр., доц., Харків, Україна

Спеціальність С2 Політологія:

Постол О. Є., д. політ. н., доцент, Запоріжжя, Україна

Шульга М. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

Буряченко О. В., к. політ. н., доц., Київ, Україна

Маруховський О. О., к. політ. н., доц., Київ, Україна

Мельник В. М., к. політ. н., Київ, Україна

Плецан Х. В., к. держ. упр., доц., Київ, Україна

Кампілло Д., Ph.D., Флоренція, Колумбія

Спеціальність С3 Міжнародні відносини:

Шульга М. А., д. політ. н., проф., Київ, Україна

Шкурупій О. В., д. е. н., проф., Полтава, Україна

Башлай С. В., к. е. н., доц., Суми, Україна

Кравченко О. П., к. філос. н., доц., Переяслав, Україна

Спеціальність D3 Менеджмент:

Балджи М. Д., д. е. н., проф., Одеса, Україна

Дегтяр О. А., д. держ. упр., проф., Київ, Україна

Македон В. В., д. е. н., проф., Дніпро, Україна

Помаза-Пономаренко А. Л., д. держ. упр., старший дослідник, Харків, Україна

Рік заснування: 2024

Мови видання: українська, англійська

Періодичність: 1 раз на місяць

ISSN 3041-2498 (online)

УДК [351/.354+32](051)

Адреса редакції: Україна, 79000, місто Львів, вул. Угорська, буд. 12, кв. 108

Телефон: +380981627500

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2780 від 26.09.2024 р.

Ідентифікатор медіа – R40-05450.

Видання публікує статті з таких спеціальностей:

С2 Політологія;

D4 Публічне управління та адміністрування;

С3 Міжнародні відносини;

D3 Менеджмент.

Журнал включено до **Переліку наукових фахових видань України** та присвоєно категорію «Б» з державного управління і політичних наук (згідно Наказу МОН України від 10.12.2024 р. № 1721), міжнародних відносин та економічних наук (згідно Наказу МОН України від 24.02.2025 р. № 349).

Журнал зареєстрований, реферується та індексується у таких наукометричних базах даних, репозиторіях та пошукових системах:

- ISSN International Center;
- Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);
- The Keepers registry;
- CrossRef (DOI: 10.70651/3041-2498);
- Google Scholar;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- research4life;
- WorldCat;
- OpenAlex.

Відповідальність за достовірність змісту, фактів, статистичних даних, цитат, акронімів, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори.

Висловлені у публікаціях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань.

Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної ради ГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 16 від 26.08.2025 р.)



Ліцензується відповідно до Creative Commons «Із Зазначенням Авторства—Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

© **Автори, 2025**

© ГО «Східно-Європейська спілка науковців», 2025

FOUNDER:

The NGO "Eastern European Union of Scientists"

PUBLISHER:

Z. M. Burik, private entrepreneur

EDITOR-IN-CHIEF:

Buryk Z., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Pereiaslav, Ukraine

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEFS:

Kozyrieva O., D.Sc. (Econ.), Prof., London, UK

Hoshovska V., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

EXECUTIVE EDITOR:

Shaulska H., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

Speciality Public Management and Administration:

Bielska T., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Havryliuk A., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Dakal A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zvarych I., D.Sc. (Political Sciences), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Oliinyk N., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Sychova V., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kharkiv, Ukraine

Surai I., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Diachenko N., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zhuk O., Ph.D. (Econ.), Ivano-Frankivsk, Ukraine

Orel Yu., Ph.D. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Speciality Political Science:

Postol O., D.Sc. (Politic. Sc.), Zaporizhzhia, Ukraine

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Buriachenko O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Marukhovskiy O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Melnyk V., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Pletsan K., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Campillo D. F., Ph.D., Florence, Colombia

Speciality International Relations:

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Shkurupii O., D.Sc. (Econ.), Prof., Poltava, Ukraine

Bashlay S., Ph.D. (Econ.), Sumy, Ukraine

Kravchenko O., Ph.D. (Philos.), Pereiaslav, Ukraine

Speciality Management:

Baldzhy M., D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa, Ukraine

Diegtiar O., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Makedon V., D.Sc. (Econ.), Prof., Dnipro, Ukraine

Pomaza-Ponomarenko A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Year of foundation: 2024

Languages of publication: Ukrainian, English

Frequency: monthly

ISSN 3041-2498 (online)

UDC [351/.354+32](051)

Editorial address: 12, Ugorska Street, Lviv, 79000, Ukraine, apartment 108

Tel.: +380981627500

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Registration: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine No. 2780 of 26.09.2024.

The media identifier is **R40-05450**.

The journal publishes articles in the following specialties:

Political Science;

Public Management and Administration;

International Relations;

Management.

The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine and assigned category "B" in Public Administration, Political Science, International Relations, and Economics (according to the Orders of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1721 of 10.12.2024, and No. 349 of 24.02.2025).

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines:

- ISSN International Center;
- Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);
- The Keepers registry;
- CrossRef (DOI: 10.70651/3041-2498);
- Google Scholar;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- research4life;
- WorldCat;
- OpenAlex.

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the content, facts, statistics, quotations, acronyms, geographical names, names of companies, organizations, institutions and other information. The opinions expressed in the publications may not coincide with the views of the editorial board and do not impose any obligations on it.

Recommended for publication by the decision of the Scientific and Technical Council of the NGO "Eastern European Union of Scientists" (protocol No. 16 of 26.08.2025)



Licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

© **Authors**, 2025

© NGO "Eastern European Union of Scientists", 2025

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ

Олег С. Сидоренко, Ганна О. Панченко УДОСКОНАЛЕННЯ КОМУНІКАЦІЙ У ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ У КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ.....	1
Євгеній І. Таран ГЕОПОЛІТИЧНІ ЗМІНИ ЯК ДЕТЕРМІНАНТИ ТРАНСФОРМАЦІЇ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ	9
Рена Р. Марутян, Олександр О. Верещак СУЧАСНІ МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ ОБОРОННОЇ ПРОМИСЛОВОСТІ УКРАЇНИ.....	18
Григорій Л. Монастирський, Ярослав М. Демчишин ЗАРУБІЖНІ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМАМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я: МОЖЛИВОСТІ ТА ВИКЛИКИ ДЛЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД УКРАЇНИ	27
Інна Г. Сурай, Наталія В. Гой, Андрій В. Матійчик МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РИНКУ НЕРУХОМОСТІ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ .	38
Зоряна М. Бурик, Мирослав М. Бурик ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИМ РОЗВИТКОМ РЕГІОНУ.....	48
Марія В. Огороднійчук ІНТЕГРАЦІЯ ПРИНЦИПІВ СТАЛОГО РОЗВИТКУ У ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ.....	58

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

Дмитро О. Лобода ДЕРЖАВА ТА СУСПІЛЬСТВО: ВЗАЄМОДІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	68
Ярослав В. Божко ІНТЕЛЕКТУАЛЬНА ЕВОЛЮЦІЯ ТЕОРІЇ СЕК'ЮРИТИЗАЦІЇ: ВІД КОПЕНГАГЕНСЬКОЇ ШКОЛИ ДО ВИКЛИКІВ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ	78

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Денис В. Демідов ГЛОБАЛЬНІ РИЗИКИ ЕСКАЛАЦІЇ ЛОКАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ У СВІТОВІЙ СИСТЕМІ МІЖНАРОДНИХ ВІДНОСИН	87
Анатолій О. Черниш БІЛОРУСЬ ЯК ПЛАЦДАРМ ДЛЯ РОСІЙСЬКОЇ ВІЙСЬКОВОЇ АГРЕСІЇ: АНАЛІЗ ЗАГРОЗ ДЛЯ НАТО І ЄВРОПЕЙСЬКОЇ БЕЗПЕКИ	99
Максим Б. Буяк ЕНЕРГЕТИЧНА БЕЗПЕКА ТА ДЕКАРБОНІЗАЦІЯ: ПОШУК ПОЛІТИЧНОГО БАЛАНСУ В РАМКАХ «ЄВРОПЕЙСЬКОГО ЗЕЛЕНОГО КУРСУ».....	111

МЕНЕДЖМЕНТ

Сергій К. Василик, Юлія С. Гринчук, Анатолій В. Гудзенко ЗЕЛЕНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОРПОРАТИВНІЙ СТРАТЕГІЇ: МОДЕЛІ ВПРОВАДЖЕННЯ СТАЛОГО РОЗВИТКУ.....	122
Микола Е. Матвеев, Маріанна О. Кохан, Владислав О. Клепець СТРАТЕГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ГЛОБАЛЬНИХ ЛОГІСТИЧНИХ ЛАНЦЮГІВ У СИСТЕМІ МІЖНАРОДНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ В УМОВАХ КРИЗОВОЇ ТУРБУЛЕНТНОСТІ	132
Ігор Д. Гарасимчук, Павло В. Потапський, Микола В. Вусатий, Андрій В. Печенюк ПРОБЛЕМИ ПОБУДОВИ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ПРАЦІ В ЕЛЕКТРОУСТАНОВКАХ СУЧАСНОГО ПІДПРИЄМСТВА.....	143
Вадим П. Глух РЕТРОСПЕКТИВНИЙ АНАЛІЗ ДОСЛІДЖЕНЬ ТЕОРІЇ УПРАВЛІННЯ БІЗНЕС-ПРОЦЕСАМИ В БУДІВЕЛЬНІЙ ГАЛУЗІ ЕКОНОМІКИ.....	152

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Oleh Sydorenko, Hanna Panchenko

IMPROVING COMMUNICATIONS IN PUBLIC ADMINISTRATION IN THE CONTEXT OF IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION POLICY 1

Yevhenii Taran

GEOPOLITICAL CHANGES AS DETERMINANTS OF NATIONAL SECURITY POLICY TRANSFORMATION. 9

Rena Marutian, Oleksandr Vereshchak

MODERN MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF THE NATIONAL DEFENSE INDUSTRY OF UKRAINE..... 18

Grygorii Monastyrskyi, Yaroslav Demchyshyn

FOREIGN MODELS OF HEALTHCARE SYSTEM GOVERNANCE: OPPORTUNITIES AND CHALLENGES FOR UKRAINE'S TERRITORIAL COMMUNITIES 27

Inna Suray, Nataliia Hoi, Andrii Matiichyk

MECHANISMS OF STATE REGULATION OF THE REAL ESTATE MARKET IN CONDITIONS OF DECENTRALIZATION 38

Zoriana Buryk, Myroslav Buryk

PUBLIC MANAGEMENT OF THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE REGION..... 48

Mariia Ogorodniichuk

INTEGRATION OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT PRINCIPLES INTO PUBLIC ADMINISTRATION..... 58

POLITICAL SCIENCE

Dmytro Loboda

THE STATE AND SOCIETY: POLITICAL UNITY DURING MARTIAL LAW 68

Yaroslav Bozhko

THE INTELLECTUAL EVOLUTION OF SECURITIZATION THEORY: FROM THE COPENHAGEN SCHOOL TO THE CHALLENGES OF THE RUSSIA-UKRAINE WAR..... 78

INTERNATIONAL RELATIONS

Denys Demidov

GLOBAL RISKS OF LOCAL CONFLICT ESCALATION IN THE WORLD SYSTEM OF INTERNATIONAL RELATIONS 87

Anatolii Chernysh

BELARUS AS A BRIDGEHEAD FOR RUSSIAN MILITARY AGGRESSION: ANALYSIS OF THREATS TO NATO AND EUROPEAN SECURITY 99

Maksym Buiak

ENERGY SECURITY AND DECARBONIZATION: SEEKING A POLITICAL BALANCE IN THE EUROPEAN GREEN DEAL 111

MANAGEMENT

Sergii Vasylyk, Yulia Grynchuk, Anatolii Gudzenko

GREEN MANAGEMENT IN CORPORATE STRATEGY: MODELS FOR IMPLEMENTING SUSTAINABLE DEVELOPMENT 122

Mykola Matveyev, Marianna Kokhan, Vladyslav Klepets

STRATEGIC TRANSFORMATION OF GLOBAL SUPPLY CHAINS IN THE SYSTEM OF INTERNATIONAL MANAGEMENT UNDER CRISIS TURBULENCE..... 132

Igor Harasymchuk, Pavlo Potapskyi, Mykola Vusatyi, Andrii Pecheniuk

ISSUES OF BUILDING AN EFFECTIVE OCCUPATIONAL SAFETY MANAGEMENT SYSTEM IN ELECTRICAL INSTALLATIONS OF A MODERN ENTERPRISE 143

Vadym Glukh

RETROSPECTIVE ANALYSIS OF RESEARCH ON BUSINESS PROCESS MANAGEMENT THEORY IN THE BUILDING SECTOR OF THE ECONOMY 152



Удосконалення комунікацій у публічному управлінні у контексті реалізації антикорупційної політики

Олег С. Сидоренко ^{1*} • Ганна О. Панченко ²

¹ Асоціація психологів, психотерапевтів, сексологів та спеціалістів «Емоційний простір» (Україна). Засновник.

² Навчально-науковий інститут публічної служби та управління Національного університету «Одеська політехніка» (Україна). Доцент кафедри публічного управління та регіоналістики, канд. наук з держ. упр., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: samdiolog5@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.01)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Активні процеси цифровізації та розвиток технологічних інновацій детермінують необхідність трансформації системи публічного управління в контексті комунікаційного забезпечення. Водночас, неминучим етапом євроінтеграційного розвитку управлінських процесів вбачається підвищення рівня інформаційної безпеки та ефективна боротьба з проявами корупції. Метою статті є визначення потенціалу розвитку комунікаційного забезпечення у публічному управлінні в контексті реалізації антикорупційної політики. У статті проведено аналіз теоретичних підходів, визначено основні проблеми у комунікації між владними структурами та громадськістю, окреслено шляхи їх вирішення. Запропоновано уніфіковану модель покращення комунікацій, яка враховує сучасні цифрові інструменти, прозорість інформації та активну участь громадянського суспільства. З'ясовано, що ключовими аспектами комунікаційного вдосконалення управлінських процесів позиціонується забезпечення електронного інформування та надання е-послуг, а також вдосконалення процесу взаємодії між органами публічного управління, бізнес-сектором та громадськістю. Обґрунтовано, що інтеграція сучасних інформаційно-комунікаційних рішень до практичних процесів публічного управління підвищує ефективність та точність управлінських рішень, забезпечує мінімізацію загроз витоку конфіденційних даних, сприяє налагодженню партнерських взаємин між усіма стейкхолдерами в системі публічного управління. У дослідженні доведено, що цифровізація комунікаційного середовища позитивно впливає на апгрейд діяльності органів публічного управління в контексті попередження корупційних ризиків.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, кризова комунікація, внутрішні та зовнішні канали, Збройні Сили, довіра громадян, антикорупційна політика, комунікації, прозорість, цифровізація.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Improving Communications in Public Administration in the Context of Implementing Anti-Corruption Policy

Oleh Sydorenko  ^{1*} ● Hanna Panchenko  ²

¹ Association of Psychologists, Psychotherapists, Sexologists and Related Specialist "Emotional Space" (Ukraine). Founder.

² Educational and Scientific Institute of Public Service and Management of the National University "Odesa Polytechnic" (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Administration and Regional Studies, PhD in Public Administration, Associate Professor.

* Corresponding Author, e-mail: samdiolog5@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.01)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Active digitalization processes and the development of technological innovations determine the need to transform the public administration system in the context of communication support. At the same time, an inevitable stage of the European integration development of management processes is seen as an increase in the level of information security and an effective fight against corruption. The purpose of the article is to determine the potential for the development of communication support in public administration in the context of the implementation of anti-corruption policy. The article analyzes theoretical approaches, identifies the main problems in communication between governmental structures and the public, and outlines the ways to solve them. The author proposes a unified model for improving communications, which takes into account modern digital tools, transparency of information and active participation of civil society. It is found that the key aspects of communication improvement of management processes are the provision of electronic information and the provision of e-services, as well as the improvement of the process of interaction between public administration, the business sector and the public. It is substantiated that the integration of modern information and communication solutions into the practical processes of public administration increases the efficiency and accuracy of management decisions, minimizes the threat of confidential data leakage, and promotes partnerships between all stakeholders in the public administration system. The study proves that the digitalization of the communication environment has a positive impact on the upgrade of public administration in the context of preventing corruption risks.

KEYWORDS

public administration, crisis communication, internal and external channels, the Armed Forces, public trust, anti-corruption policy, communications, transparency, digitalization.

1. Вступ

Повномасштабне вторгнення РФ на територію суверенної України і, як наслідок – нові безпекові виклики, а також трансформація публічного управління, спричинена системними реформами, які активно впроваджуються з 2014 року (після ратифікації Угоди про асоціацію між Україною та Європейським Союзом, що визначило європейський вектор розвитку нашої країни) ставить перед керівництвом держави завдання пошуку достатнього та безперебійного пошуку раціональних шляхів вирішення питань щодо забезпечення ефективної взаємодії між органами публічної влади, Збройними Силами та громадянами. Комунікація, у контексті зазначених вище факторів розвитку та функціонування сучасної системи публічного управління, не лише є інструментом інформування, а й механізмом формування довіри, підвищення прозорості та залученості населення до прийняття важливих управлінських рішень.

Слід зазначити, що ще один тренд сучасності – активне впровадження цифрових технологій як в управлінський простір, так і в інші сфери життєдіяльності громадянського суспільства, справляє значний вплив на переформатування бюрократичних процесів шляхом їх активної цифровізації, а також – зростанню суспільних очікувань щодо максимальної відкритості та прозорості державних інституцій, та містить у собі як певні виклики, так і реальні можливості щодо їх удосконалення. Все, перераховане вище, відіграє важливу роль у процесі реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні.

З огляду на зазначене, особливий ваги у сучасному суспільному розвитку набуває комунікаційне забезпечення процесів публічного управління, що дозволить підвищити ефективність антикорупційної політики та мінімізувати ризики прояву корупції.

2. Огляд літературних джерел

Явище корупції залишається впливом фактором ризику для розвитку сучасного публічного управління, що наділяє антикорупційну політику пріоритетністю апгрейду державної політики. Зазначене зумовлене прямим та значущим впливом корупції на національну безпеку, позиціонування держави у міжнародному полі, економічний розвиток та рівень довіри суспільства до державних інституцій [1]. Дослідник Н. Демчик [2, с. 290] зауважує, що Україною прикладено значні зусилля у реалізації антикорупційної політики: впроваджено низку антикорупційних законодавчих змін, створено спеціалізовані антикорупційні органи, здійснюється практична підтримка громадських антикорупційних ініціатив. Водночас, автор наголошує на супутніх викликах, серед яких – прояви політичного тиску, складність подолання впливу корупційних структур, недосконалість судової системи, низький рівень відкритості та прозорості у діяльності владних структур.

Дослідженню специфіки розвитку антикорупційної політики та механізмів розвитку публічного управління присвячені численні публікації сучасних науковців. Так, М. Думчиков [3], А. Лещенко [4], М. Балан [5] проводять розширену аналітику потенціалу е-урядування та цифрових систем в контексті підвищення ефективності взаємодії органів публічної влади, бізнес-сектору та суспільства. Водночас, дослідниками В. Намеснік та ін. [6], А. Юр'єва, С. Чайка [7], А. Помаза-Пономаренко [8] вивчається потенціал цифровізації інформаційно-комунікаційних процесів у системах публічного управління для стійкого регіонального розвитку та протидії корупції у регіональному розрізі.

О. Fedchenko [9], М. Поправка [10] акцентують на проблемних місцях взаємодії стейкхолдерів у системі публічного управління, що підвищують ризики корупції. Авторами обґрунтовано ключові перспективи публічно-приватного партнерства в забезпеченні розвитку антикорупційної політики та інтеграції принципів корпоративної соціальної відповідальності за допомогою ефективної комунікації.

М. Sánchez-Soriano та ін. [11] детермінують пріоритетність цифрових інформаційно-комунікаційних технологій у регіональному публічному управлінні. Дослідники надають значущості інтеграції інноваційних форм участі громадськості в публічному управлінні, що дозволить досягнути підвищення рівня суспільної довіри та забезпечити відкритість та прозорість процесу прийняття управлінських рішень.

У той же час, Д. Єрьомка, М. Табацький [12] виокремлюють основні цифрові рішення в межах концепції е-урядування в регіональному публічному управлінні. О. Галич, О. Демидкін

[13], О. Краківський [14] зосереджують увагу на необхідності залучення цифрових можливостей для інтенсифікації публічно-приватної комунікації стейкхолдерів для ефективного вирішення місцевих проблем.

Не зважаючи на широкий контекст репрезентації проблематики у науковому дискурсі, низка питань залишаються дослідженими фрагментарно. Зокрема, додаткової уваги потребують аспекти підвищення якості процесів управління ризиками корупції та інтенсифікації залученості суспільства для ефективного вирішення проблем на основі принципів сталого інклюзивного розвитку.

3. Постановка завдання

Метою статті є визначення потенціалу розвитку комунікаційного забезпечення у публічному управлінні в контексті реалізації антикорупційної політики.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження було використано загальнонаукові методи аналізу, синтезу, індукції та дедукції для формування теоретичних засад комунікаційного забезпечення у публічному управлінні. Проведено контент-аналіз наукових публікацій, нормативно-правових актів та міжнародних звітів щодо цифровізації управлінських процесів та антикорупційної політики. Застосовано порівняльно-аналітичний метод для виявлення ефективних практик комунікації між державними органами, громадськістю та бізнесом. Для обґрунтування запропонованої моделі комунікаційного вдосконалення використано системний підхід і метод моделювання. Емпіричну базу дослідження сформовано на основі аналізу сучасних кейсів впровадження ІКТ у сферу публічного управління в країнах ЄС та Україні.

5. Результати та обговорення

Важливою умовою для успішної реалізації антикорупційної політики є встановлення та забезпечення ефективної і результативної комунікації між усіма суб'єктами зазначеної політики. Слід зазначити, що для сучасної України характерною є недостатня комунікація у сфері запобігання корупції, що призводить до недовіри громадян, зниження ефективності державних програм і виникнення суспільної напруги. Тому удосконалення комунікаційного механізму є необхідною умовою підвищення ефективності антикорупційних заходів.

У зазначеному контексті цифрова оптимізація відкриває нові можливості для удосконалення комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики, гарантуючи відкритість та прозорість, мінімізацію впливу людського чинника. Системи аналізу великих даних, електронні реєстри і технології блокчейн, технології е-урядування та е-послуг у адміністративному полі дозволяють формувати ефективні механізми моніторингу та контролю для запобігання корупції.

Інтеграція цифрових ініціатив, зокрема, платформи публічних закупівель ProZorro чи системи електронних декларацій Національного агентства з питань запобігання корупції демонструє потенціал інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій у зниженні корупційних ризиків [3, с. 275]. Водночас, процес супроводжується низкою викликів, включаючи обмеженість інфраструктурного забезпечення, необхідність адаптації законодавчого підґрунтя, низький рівень цифрової грамотності.

Яскравим прикладом комунікаційних недоліків стала ситуація навколо запуску електронних декларацій у 2016 році. Незважаючи на те, що ця реформа мала на меті підвищення прозорості та запобігання корупції, недостатнє інформування громадськості про її цілі та механізми викликало суспільне незрозуміння і навіть спротив серед окремих груп державних службовців. Водночас позитивним прикладом ефективною комунікації може слугувати запуск системи ProZorro, яка завдяки зрозумілій комунікаційній стратегії отримала широку підтримку суспільства та продемонструвала реальні результати у зниженні корупції в сфері державних закупівель.

Комунікація в публічному управлінні є інструментом формування довіри між державою та громадянами. За теорією відкритого управління (Open Government), прозорість і залучення громадськості до процесів прийняття рішень є ключовими чинниками успішного управління.

Прикладом успішного застосування принципів відкритого управління є діяльність платформи «Дія», яка забезпечує відкритий доступ до державних послуг і документації, а також сприяє прозорості у відносинах між владою і громадянами. Показниками ефективності платформи є збільшення кількості користувачів до понад 19 мільйонів осіб та значне скорочення бюрократичних процедур, що позитивно впливає на довіру громадян до державних органів.

Водночас, теорія комунікативної дії Юргена Габермаса наголошує на значенні діалогу та взаєморозуміння між владою та суспільством як умови легітимності управлінських рішень. Наприклад, громадські обговорення і публічні слухання з питань міського бюджету, які проводяться у низці українських міст, підтверджують ефективність такого діалогу для легітимації управлінських рішень.

Проте, практична реалізація цієї теорії часто стикається з такими проблемами, як недостатня активність громадян, маніпулятивне використання громадських слухань органами влади або формалізований підхід, коли реальний вплив громадськості на ухвалення рішень обмежений. Це вимагає додаткових механізмів контролю та посилення відповідальності влади за реальне врахування думки громадськості [6].

Особливо актуальною є проблема комунікації в умовах війни. Військовий конфлікт створює додаткові ризики для прозорості управління через вимоги до обмеження доступу до певної інформації з міркувань безпеки. Проте, саме в таких умовах чітка, прозора і оперативна комунікація з громадськістю набуває ще більшого значення для підтримки суспільної єдності, довіри до влади та мобілізації ресурсів громадянського суспільства на подолання кризових ситуацій [12]. Прикладом ефективних комунікацій у воєнних умовах є діяльність волонтерських організацій, які активно взаємодіють із владою та громадськістю, забезпечуючи швидку реакцію на суспільні потреби та підтримуючи довіру між населенням і владою [14].

Основними проблемами є недостатня прозорість, формалізованість комунікацій, недостатня доступність інформації та низька активність громадянського суспільства в процесах контролю за діяльністю влади. Часто інформація, яка стосується антикорупційних заходів, подається складною юридичною мовою, що ускладнює її сприйняття громадянами і збільшує можливості для прояву та виникнення корупційних ризиків [5].

Для подолання зазначених вище проблем доцільно розглянути можливість розроблення та впровадження цілісного комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні, основними елементами якого є:

- наявність цифрових платформ;
- використання інструментів електронної демократії;
- залучення громадян через освітні кампанії та соціальні мережі до процесу реалізації антикорупційної політики;
- забезпечення чіткої, прозорої та актуальної інформації щодо реалізації антикорупційної політики.

На рис. 1. візуалізовано модель комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні.

Як свідчить інформація з рис. 1, комунікаційний механізм реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні є складною системою, кожен із елементів якої чітко корелюється та справляє вплив на інші. Розглянемо більш детально сутнісні характеристики складових запропонованого на рис. 1 комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні [3; 6].

Наявність цифрових платформ. Передбачає активне сприяння створенню та використанню цифрових платформ, на яких буде можливість висвітлювати інформацію про стан реалізації антикорупційної політики (портالي відкритих даних, електронні сервіси). Сучасні технології значно розширюють можливості прозорості та взаємодії між громадянами та державою. Наприклад, у США успішно функціонує портал data.gov, який забезпечує громадянам відкритий доступ до величезних масивів державної інформації, зокрема щодо бюджету, державних закупівель, результатів перевірок та інших аспектів управління. Це дозволяє громадянам самостійно контролювати діяльність влади та зменшує можливості для корупції.



Рис. 1. Модель комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні

Джерело: розроблено авторами.

Як свідчить інформація з рис. 1, комунікаційний механізм реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні є складною системою, кожен із елементів якої чітко корелюється та справляє вплив на інші. Розглянемо більш детально сутнісні характеристики складових запропонованого на рис. 1 комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні [3; 6].

Наявність цифрових платформ. Передбачає активне сприяння створенню та використанню цифрових платформ, на яких буде можливість висвітлювати інформацію про стан реалізації антикорупційної політики (портали відкритих даних, електронні сервіси). Сучасні технології значно розширюють можливості прозорості та взаємодії між громадянами та державою. Наприклад, у США успішно функціонує портал data.gov, який забезпечує громадянам відкритий доступ до величезних масивів державної інформації, зокрема щодо бюджету, державних закупівель, результатів перевірок та інших аспектів управління. Це дозволяє громадянам самостійно контролювати діяльність влади та зменшує можливості для корупції.

Використання інструментів електронної демократії. Дозволяє забезпечити регулярне звітування про результати впровадження антикорупційної політики, проведення громадських слухань та відкритих засідань щодо вирішення питань у сфері боротьби з корупцією. Така практика посилює взаємодію між владою і громадськістю та підвищує довіру до управлінських рішень. Позитивним прикладом є Велика Британія, де регулярно проводяться публічні консультації щодо важливих управлінських рішень. Зокрема, уряд Великої Британії використовує платформу GOV.UK, на якій публікуються проекти законодавчих актів та державних програм, які проходять широке громадське обговорення перед остаточним затвердженням.

Залучення громадян через освітні кампанії та соціальні мережі до процесу реалізації антикорупційної політики. Інформування та залучення населення до процесів боротьби з корупцією є ефективним інструментом формування активної громадянської позиції. Наприклад, у Сінгапурі успішно реалізовано кампанію проти корупції, яка ефективно використовувала соціальні мережі та цифрові платформи для підвищення рівня громадської обізнаності та залучення громадян до активної боротьби з корупційними проявами. Завдяки цим заходам громадяни стали більш відповідальними та активними у взаємодії з державними органами.

Реальна інформація щодо процесу реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні. Важливим фактором ефективного комунікації є чіткість і доступність інформації, яка надається громадянам. Наприклад, у Канаді діє спеціальна ініціатива Plain Language Initiative, згідно з якою

всі державні документи та повідомлення мають бути написані простою та зрозумілою мовою, уникаючи складних юридичних термінів і формулювань. Це дозволяє громадянам краще розуміти державну політику, що, своєю чергою, підвищує прозорість та ефективність комунікації між громадянами та органами влади.

Важливо, що ключовим результатом впровадження запропонованої моделі комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики в сучасній Україні є створення інтегрованої цифрової платформи, яка стане центральною ланкою взаємодії між громадянами та органами влади у сфері антикорупційної діяльності. Конкретними інструментами цієї платформи повинні бути такі:

- портал відкритих даних (забезпечує систематичне оприлюднення інформації про бюджетні витрати, тендерні процедури, результати перевірок та звіти про діяльність органів влади; пропонує інтерактивні карти та візуалізація даних для полегшення сприйняття та аналізу інформації громадянами);

- електронна система зворотного зв'язку (реалізується через впровадження електронних форм для подачі скарг, заяв та пропозицій від громадян; обов'язкова наявність автоматизованого відслідковування статусу розгляду звернень та можливість отримання повідомлень про результати);

- система електронного голосування та громадських консультацій (впровадження інструментів онлайн-голосування для ухвалення важливих рішень; проведення регулярних онлайн-консультацій щодо законопроектів, державних програм та інших важливих питань);

- моніторинг та аналітика (створення аналітичного центру, який відслідковує ефективність комунікаційних заходів та регулярно готує публічні звіти; використання інструментів штучного інтелекту та машинного навчання для аналізу великих масивів даних і виявлення потенційних ризиків корупції).

Впровадження цих конкретних інструментів дозволить створити ефективну систему комунікацій, яка значно посилить роль громадськості у реалізації антикорупційної політики та підвищить довіру до державних інституцій. Застосування цифрових інструментів, зворотного зв'язку, відкритих даних, а також активне інформування населення створює умови для ефективної взаємодії та побудови сервісно орієнтованої держави. В умовах війни така комунікація є ще більш актуальною – вона сприяє мобілізації ресурсів, збереженню суспільної єдності та підтримці легітимності публічного управління [13].

Реалізація запропонованої моделі комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики дозволить не лише підвищити ефективність антикорупційної стратегії, а й сприятиме розвитку демократичних інституцій в Україні, зміцненню правової держави та сталому соціально-політичному розвитку.

6. Висновки

Удосконалення комунікацій у процесі реалізації антикорупційної політики є критично важливою передумовою для успішної її реалізації. Як свідчать українські і зарубіжні приклади влаштування антикорупційного простору, прозора, доступна та інтерактивна комунікація між владою і громадянами дозволяє знижувати рівень недовіри, підвищувати залученість громадськості та забезпечувати реальний контроль за діяльністю державних структур.

Апгрейд комунікаційного механізму реалізації антикорупційної політики є не лише необхідністю, а й ключовою передумовою ефективності будь-якої антикорупційної діяльності. Це передбачає використання сучасних комунікаційних технологій для підвищення прозорості, відкритості та доступності інформації для широкого загалу. Серед основних напрямків цифровізації – розвиток електронного інформування, інтеграція е-урядування, забезпечення кіберзахисту конфіденційних даних, підвищення ефективності взаємодії між публічною владою, суспільством та бізнесом, а також активна підтримка ініціатив щодо боротьби з корупцією.

References

1. Pro ratyfikatsiiu Uhody pro asotsiatsiiu mizh Ukrainoiu, z odniiei storony, ta Yevropeiskym Soiuzom, Yevropeiskym spivtovarystvom z atomnoi enerhii i yikhnimy derzhavamy-chlenamy, z inshoi storony [On the Ratification of the Association Agreement between Ukraine, on the one hand, and the European Union, the

- European Atomic Energy Community and their Member States, on the other hand]. Law of Ukraine dated September 16, 2014, No. 1678-VII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1678-18#n2> (in Ukrainian)
2. Demchyk, N. P. (2024). Realizatsiia antykoruptsiinoi stratehii v Ukraini [Implementation of the anti-corruption strategy in Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (3), 289–292. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2024-3/673> (in Ukrainian)
 3. Dumchykov, M. O. (2025). Tsyfrovii instrumenty v borotbi z koruptsiieiu: yak tekhnolohii zmyniuiut robotu pravookhoronnykh orhaniv [Digital tools in the fight against corruption: how technology changes the work of law enforcement agencies]. *Yurydychnyi naukovyi elektronnyi zhurnal – Legal Scientific Electronic Journal*, (4), 274–277. <http://www.lsej.org.ua/index.php/arkhiv-nomeriv?id=185> (in Ukrainian)
 4. Leshchenko, A. (2025). Shliakhy udoskonalennia systemy zapobihannia koruptsii v derzhavnomu ta publichnomu upravlinni Ukrainy [Ways to improve the system of preventing corruption in state and public administration of Ukraine]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorenna – Theoretical and Applied Issues of State-Building*, (33), 282–291. <https://doi.org/10.35432/tisb332025331766> (in Ukrainian)
 5. Balan, M. I. (2019). Derzhavno-upravlinski zasady zabezpechennia suspilno-politychnoi stabilnosti [State-management principles of ensuring socio-political stability]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (5), 152–158. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2019.5.152> (in Ukrainian)
 6. Namesnik, V., Zhosan, H., Razumei, H., Razumei, M., Savon, K., Piharieva, Yu., & Kosteniuk, N. (2022). Antykoruptsiini tsyfrovii rishennia: dosvid Ukrainy ta osoblyvist yikh vprovadzhennia v umovakh voiennoho stanu [Anti-corruption digital solutions: Ukraine's experience and peculiarities of their implementation under martial law]. *Visnyk Kyivskoho natsionalnoho universytetu imeni Tarasa Shevchenka. Derzhavne upravlinnia – Bulletin of Taras Shevchenko National University of Kyiv. Public Administration*, 2(16), 13–16. <https://doi.org/10.17721/2616-9193.2022/16-2/7> (in Ukrainian)
 7. Iurieva, A. O., & Chaika, S. V. (2025). Antykoruptsiina komunikatsiia v rehionalnykh orhanakh publichnoho upravlinnia. Upravlinnia rozvytkom sotsialno-ekonomichnykh system [Anti-corruption communication in regional public administration. Management of the development of socio-economic systems]. In *Proceedings of the IX International Scientific and Practical Conference (dedicated to the memory of Professor Hryhorii Mazniev)* (Vol. 3, pp. 569–173). Kharkiv: State Biotechnological University. <https://biotechuniv.edu.ua/wp-content/uploads/2025/03/conf-06-07-03-25-mater3.pdf#page=570> (in Ukrainian)
 8. Pomaza-Ponomarenko, A. L. (2024). Rol reklamnoi diialnosti ta tsyfrovizatsii u mediatyzatsii antykoruptsiinoi polityky [The role of advertising and digitalization in the mediatization of anti-corruption policy]. *Publichne administruvannia ta natsionalna bezpeka – Public Administration and National Security*, (3). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2024-3> (in Ukrainian)
 9. Fedchenko, O. (2022). Analiz faktoriv ta suchasnykh zahroz informatsiinii bezpetsi derzhavy u konteksti zabezpechennia natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Analysis of factors and modern threats to the information security of the state in the context of ensuring the national security of Ukraine]. *Social Development and Security*, 12(3), 128–134. <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.3.11> (in Ukrainian)
 10. Popravka, M. O. (2024). Informatsiina viina v konteksti hibrydnoho konfliktu [Information warfare in the context of hybrid conflict]. *Mizhnarodni ta politychni doslidzhennia – International and Political Studies*, (38), 267–274. <https://doi.org/10.32782/2707-5206.2024.38.22> (in Ukrainian)
 11. Sánchez-Soriano, M., Arango-Ramírez, P. M., Pérez-López, E. I., & García-Montalvo, I. A. (2024). Inclusive governance: empowering communities and promoting social justice. *Frontiers in Political Science*, (6). <https://doi.org/10.3389/fpos.2024.1478126>
 12. Ieromka, D., & Tabatskyi, M. (2024). Rol informatsiinykh-komunikatsiinykh tekhnolohii ta hromadianskoho suspilstva u rozvytku mistsevoho samovriaduvannia [The Role of Information and Communication Technologies and Civil Society in the Development of Local Self-Government]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences*, 332(4), 352–357. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54> (in Ukrainian)
 13. Galych, O. A., & Demydkin, O. S. (2021). Osoblyvosti informatsiinykh system i tekhnolohii publichnoho upravlinnia ta administruvannia v konteksti yevrointehratsiinykh protsesiv [Features of information systems and technologies of public management and administration in the context of European integration processes]. *Economics. Finance. Management: Topical Issues of Science and Practice*, (2), 151–166. <http://doi.org/10.37128/2411-4413-2021-2-11> (in Ukrainian)
 14. Krasivskyi, O. (2023). Osoblyvosti zaluchennia hromadskosti ta tsyfrovizatsii posluh pry reformuvanni publichnoho upravlinnia pid chas viiny [Specific features of public involvement and digitalization of services when reforming public administration during the war]. *Democratic Governance*, 16(1), 12–23. [https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1\(31\)_12-23.pdf](https://d-governance.com.ua/web/uploads/pdf/DG_1(31)_12-23.pdf) (in Ukrainian)





Геополітичні зміни як детермінанти трансформації державної політики національної безпеки

Євгеній І. Таран  1*

¹ Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна). Доцент кафедри глобальної та національної безпеки, канд. політ. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: taran.evgeniy2011@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
<p>Дослідницька</p> <p>DOI: 10.70651/3041-2498/2025.7-8.02</p> <p>Авторське право © 2025 автора</p>  <p>Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).</p> 	<p>Актуальність статті зумовлено посиленням поліцентричності міжнародної системи, ерозією універсальних норм і загостренням ресурсної й технологічної конкуренції, що разом детермінують потребу переосмислення державної політики національної безпеки. Виявлено, що класичні оборонні парадигми не забезпечують достатньої стійкості перед гібридними, кібернетичними й інформаційними загрозами, які характеризуються високою динамікою і транскордонним ефектом. Мета статті – дослідження впливу сучасних геополітичних трансформацій на зміст, пріоритети й інструментарій державної політики безпеки в умовах глобалізації. Використано системно-структурний підхід для аналізу взаємозв'язку між глобальними трендами й національними безпековими практиками; здійснено інституційний аналіз спроможності державних і наддержавних структур адаптуватися до нових загроз; застосовано порівняльно-державознавчий метод для зіставлення моделей безпекової політики провідних країн; проведено контент-аналіз стратегічних документів України, ЄС, НАТО й ООН з метою виявлення пріоритетних тенденцій і концептуальних зсувів. Установлено зниження дієздатності універсальних механізмів колективної безпеки; доведено посилення правового релятивізму й мілітаризації стратегічних регіонів; виявлено, що інтеграція недержавних акторів і розбудова гнучких партнерських кластерів підвищують ефективність національної політики безпеки. Доведено, що без системного оновлення нормативно-інституційної бази, посилення внутрішньої стійкості й розширення зовнішніх форматів співпраці держава залишається вразливою перед асиметричними викликами. Рекомендовано інтегрувати безпековий вимір у стратегічні програми сталого розвитку та підвищувати прозорість стратегічних комунікацій. Перспективами подальших досліджень є емпіричне тестування запропонованої моделі в регіональних кризах, розроблення інтегрованих платформ безпеки для кібер-, енергетичного й інформаційного секторів, а також оцінювання ефективності багаторівневих партнерств у довготривалих гібридних конфліктах.</p> <p>КЛЮЧОВІ СЛОВА</p> <p>геополітичні трансформації, державна політика, національна безпека, публічна політика, глобалізація, стратегічна стійкість, безпекова архітектура, міждержавна конкуренція.</p>



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Geopolitical Changes as Determinants of National Security Policy Transformation

Yevhenii Taran  1 *

¹ *Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Associate Professor at the Department of Global and National Security, PhD in Political Science, Associate Professor.*

* *Corresponding Author*, e-mail: taran.evgeniy2011@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.02)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The relevance of this article is determined by the growing polycentricity of the international system, the erosion of universal norms, and the intensification of resource and technological competition, which together determine the need to rethink national security policy. It has been found that classical defense paradigms do not provide sufficient resilience to hybrid, cyber, and information threats, which are characterized by high dynamics and cross-border effects. The purpose of this article is to study the impact of contemporary geopolitical transformations on the content, priorities, and instruments of state security policy in the context of globalization. A systemic-structural approach was used to analyze the relationship between global trends and national security practices; an institutional analysis of the ability of state and supranational structures to adapt to new threats was carried out; a comparative state-studying method was used to compare the security policy models of leading countries; a content analysis of the strategic documents of Ukraine, the EU, NATO, and the UN was conducted to identify priority trends and conceptual shifts. A decline in the effectiveness of universal collective security mechanisms has been established; the strengthening of legal relativism and the militarization of strategic regions has been proven; it has been found that the integration of non-state actors and the development of flexible partnership clusters increase the effectiveness of national security policy. It has been proven that without a systematic update of the regulatory and institutional framework, strengthening internal stability, and expanding external cooperation formats, the state remains vulnerable to asymmetric challenges. It is recommended to integrate the security dimension into strategic sustainable development programs and increase the transparency of strategic communications. Prospects for further research include empirical testing of the proposed model in regional crises, the development of integrated security platforms for the cyber, energy, and information sectors, and the assessment of the effectiveness of multilevel partnerships in long-term hybrid conflicts.

KEYWORDS

geopolitical transformations, state policy, national security, public policy, globalization, strategic stability, security architecture, interstate competition.

1. Вступ

У контексті все більшої глобальної турбулентності проблема трансформації державної політики у галузі національної безпеки набуває особливої значущості. Геополітичні зрушення, ерозія традиційних безпекових механізмів і посилення гібридних транскордонних загроз зумовлюють необхідність перегляду національних стратегій реагування. Сучасне глобальне середовище формує нову конфігурацію викликів, у якій держави мають адаптуватися до зміни балансу сил, динаміки регіональних конфліктів, загроз інформаційній та енергетичній безпеці, а також до все більшого впливу наднаціональних і приватних акторів [1, с. 197].

Це актуалізує потребу в оновленні концептуального й інституційного каркасу політики безпеки, орієнтованої на збереження суверенітету, стабільності та здатності до стратегічного маневру. Державна безпекова політика виходить за межі традиційної оборонної парадигми, охоплюючи кібербезпеку, інформаційний захист, економічну й кліматичну стійкість, що вимагає міждисциплінарного підходу до формування пріоритетів.

Геополітичні зміни при цьому є не лише тлом, а й безпосереднім чинником трансформації безпекової політики, впливаючи на розстановку стратегічних пріоритетів і перегляд моделей управління. Тому дослідження взаємозв'язку між геополітичними чинниками й архітектурою національної безпеки є необхідним для осмислення сучасної логіки державного реагування та розроблення ефективних стратегій у нових умовах світового порядку.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць дає змогу виокремити чотири основні напрями досліджень, що репрезентують сучасні підходи до вивчення впливу глобальних трансформацій на безпекову політику держав. Перший напрям охоплює осмислення змін у глобальній геополітичній системі як підґрунтя для трансформації політик національної безпеки. У статті Д. Р. Дахала (D. R. Dahal) геополітична динаміка розглядається крізь призму формування нової багатополюсної конфігурації, що змінює механізми взаємодії держав і руйнує традиційні моделі стримування [1]. Д. Б. Хіт (J. V. Neath) аналізує вплив концепту національної безпеки на глобальний економічний порядок, зосереджуючи увагу на безпековому протекціонізмі, санкціях і посиленні ролі держави в управлінні економічними ризиками [2]. У дослідженні Г. Гопінат (G. Gopinath), П. О. Гурінчаса (P. O. Gourinchas), А. Ф. Пресбітеро (A. F. Presbitero) та співавторів викладено бачення «нової холодної війни» як чинника деконструкції глобальної взаємозалежності, що створює нові виклики для системи стратегічного планування національної безпеки [3]. Перспективним напрямом подальших досліджень є розроблення моделей адаптації національної безпекової політики до умов гео економічної фрагментації та відновлення стратегічної автономії в умовах багатополюсності.

Другий напрям стосується зміни інституційної архітектури безпеки та її впливу на формування оновлених підходів до державної політики. О. Житник та А. Гриценко інтерпретують нову систему управління національною безпекою як адаптивну відповідь на ерозію традиційних механізмів глобального правопорядку, наголошуючи на потребі стратегічного форсайту й багаторівневого прогнозування ризиків [4]. М. Ладан акцентує на важливості диференціації стратегічного планування за регіональними й галузевими критеріями, що дає змогу враховувати внутрішню асиметрію загроз у межах держави [5]. У роботі Ю. Михальського, О. Кендуса й Д. Гороховського доведено, що трансформація безпекової політики України після 2022 року ґрунтується на зміні не лише зовнішніх орієнтирів, а й самої моделі участі в глобальному безпековому порядку [6]. А. Коновал досліджує механізми НАТО як основу для інституційної інтеграції України до західної безпекової системи, підкреслюючи політичні та соціально-економічні виміри трансформації [7]. І. Яковийк, Д. Чижов, Н. Карпачова та співавтори окреслюють системну зміну розподілу владних повноважень у сфері національної безпеки під впливом глобальних геополітичних зрушень [8]. Подальші дослідження в цьому напрямі доцільно спрямувати на емпіричне оцінювання ефективності інституційних адаптацій і розроблення моделей взаємодії між державними й наддержавними безпековими структурами.

Третій напрям репрезентує аналіз регіонального безпекового середовища Центральної та Східної Європи в контексті загострення геополітичної конфронтації. У роботі М. Лизун, І. Сидор, І. Олещук і співавторів ідентифіковано ключові виклики для регіональної безпеки – від

військової загрози до інформаційної вразливості й нестабільності інституційного середовища [9]. С. Дмитрук звертає увагу на зміну трактування поняття безпеки в умовах глобалізації, що потребує врахування широкого спектра невоєнних чинників, зокрема соціальних, екологічних і демографічних [10]. С. Коломбо (S. Colombo) й Е. С. Леча (E. S. Lecha) указують на взаємозв'язок між динамікою геополітичного середовища Близького Сходу та стратегічними орієнтаціями ЄС, що створює нову конфігурацію регіонального впливу, зокрема в Чорноморському просторі [11]. Подальші дослідження в межах цього напрямку мають бути зосереджені на моделюванні регіональної безпеки у форматах субрегіональних коаліцій та оцінюванні довгострокових наслідків нової геополітичної конфігурації для країн Східної Європи.

Четвертий напрям стосується внутрішньої трансформації державного управління у галузі національної безпеки під впливом надзвичайних умов. О. Шевцов аналізує зміну інституційного дизайну політичної влади в умовах воєнного стану, акцентуючи на підвищенні централізації, мобілізаційного ресурсу й функціональному перерозподілі повноважень [12]. А. Пастовенський демонструє, як зміни у відносинах між ЄС і Росією спричиняють потребу переосмислення засад формування національної безпеки, зокрема, через посилення зовнішніх детермінант та енергетичну залежність [13]. К. Флінт (C. Flint) пропонує оновлену концептуалізацію геополітики як просторової логіки влади, у межах якої національна безпека постає як багатовимірна категорія, що вимагає мультидисциплінарного підходу [14]. Перспективним напрямом подальших досліджень є вивчення механізмів адаптації управлінських практик до умов затяжної безпекової кризи, зокрема в аспектах прийняття рішень, інформаційного управління та зміни легітимності безпекової політики.

Попри все більшу увагу до проблематики національної безпеки в умовах глобалізаційних і геополітичних трансформацій, низка важливих аспектів залишається недостатньо дослідженою. Зокрема, належно не пояснено структурні зрушення у взаємодії державних, наддержавних і недержавних акторів безпеки в умовах поліцентричної системи міжнародних відносин. Недостатньо опрацьованими залишаються також механізми адаптації державної політики безпеки до нестабільного зовнішнього середовища, до гібридних загроз і розмивання правових регуляторів. Крім того, більшість наявних праць ґрунтується на фрагментарному емпіричному матеріалі й не забезпечує цілісного міждисциплінарного бачення. Запропоноване дослідження покликане частково заповнити ці прогалини шляхом системного аналізу геополітичних тенденцій, інституційної перебудови механізмів безпеки та переосмислення державної політики в контексті стратегічної стійкості. Завдяки використанню комплексної методології й порівняльного аналізу, у роботі обґрунтовано оновлену рамку безпекового планування, що враховує як глобальні зміни, так і потреби внутрішньої адаптації. Це дасть змогу розширити теоретичне розуміння феномена безпеки в умовах багаторівневої взаємодії та сформулювати практичні орієнтири для оновлення національної політики в цій галузі.

3. Постановка завдання

Метою статті є з'ясування впливу сучасних геополітичних трансформацій на зміст, пріоритети й інструменти державної політики у галузі національної безпеки в умовах глобалізаційних змін, а також обґрунтувати напрями оновлення державної політики національної безпеки з урахуванням потреб стратегічної стійкості й трансформацій глобального безпекового середовища.

4. Методи та матеріали

У ході дослідження було використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів. Так, використання системно-структурного підходу дозволило проаналізувати взаємозв'язок між глобальними трендами й національними безпековими практиками, а також здійснити інституційний аналіз спроможності державних і наддержавних структур адаптуватися до нових загроз; Порівняльно-державознавчий метод було застосовано для зіставлення моделей безпекової політики провідних країн. Також, було проведено контент-аналіз стратегічних документів України, ЄС, НАТО й ООН з метою виявлення пріоритетних тенденцій і концептуальних зсувів. За допомогою методів узагальнення та прогнозування було

сформульовано висновки до даного дослідження, а також запропоновано напрями оновлення державної політики національної безпеки в умовах геополітичних змін.

5. Результати та обговорення

Упродовж останніх років міжнародне середовище демонструє системні зміщення сили й впливу, що змінюють природу міждержавної взаємодії й ускладнюють традиційні підходи до глобальної безпеки. Збільшення кількості центрів сили, ревізія чинних правил торгівлі та безпекової співпраці, а також швидке поширення дестабілізуювальних технологій спричиняють підвищену стратегічну невизначеність. У цих умовах держави, регіональні блоки й недержавні актори по-різному адаптуються до нових викликів, вибудовуючи комбінації військово-політичних, економічних і технологічних інструментів задля забезпечення власної стійкості (табл. 1).

Таблиця 1. Ключові тенденції геополітичної трансформації та їх вплив на архітектуру глобальної безпеки

Тенденція	Сутність	Наслідки для глобальної безпеки
Багатополярність	Поширення сили на декілька центрів (США, Китай, ЄС, Індія)	Посилення конкуренції нормотворчих моделей, зростання регіональних блоків
Фрагментація безпекових інститутів	Зниження авторитету універсальних структур ООН та ОБСЄ	Перехід до ситуативних коаліцій і «коаліцій охочих» (AUKUS, БРІКС+)
Комплексна інтеграція військових, кібернетичних та інформаційних дій	Поєднання кінетичних ударів із кібератаками й інформаційними кампаніями	Розмивання меж між воєнним і мирним станом, проблеми правової кваліфікації агресії
Конкуренція за стратегічні ресурси й коридори	Боротьба за контроль над енергетичними й логістичними вузлами (Арктика, Червоне море)	Підвищення ризику ескалацій, необхідність багаторівневого захисту енергопостачання
Цифрова політизація технологій	Застосування ШІ, великих даних і супутникових систем у стратегічних цілях	Формування нових полів протистояння (кіберпростір, низька орбіта)
Нарощування оборонно-промислового потенціалу	Масштабні державні та корпоративні інвестиції у високоточні системи	Регіональні гонки озброєнь, посилені зростанням ВПК в Азії та Європі

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 187–189; 4, с. 182–184; 5].

Багатополярність спричиняє диверсифікацію союзів: держави Південно-Східної Азії одночасно співпрацюють зі США у сфері безпеки й нарощують торгівлю з Китаєм, балансуючи між альтернативними моделями регіонального порядку [15]. Фрагментація інституцій змусила партнерів України координувати військову та фінансову допомогу за рамками Ради Безпеки ООН через спеціально створені «контактні групи» й формати Ramstein, що ілюструє ефективність ситуативних коаліцій у кризових умовах [16]. Комплексне поєднання кібернетичних і кінетичних засобів продемонстровано під час російських атак на енергосистему України й одночасних дезінформаційних кампаній у ЄС, які підвищили витрати європейських операторів на кіберзахист на 38 % у 2023 року [17]. Конкуренція за ресурси полягала в рекордних військово-морських навчаннях біля Ормузької протоки й паралельному спорудженні альтернативних коридорів через Кавказ і Східне Середземномор'я, що зменшує транзитні ризики, але ускладнює регіональний баланс [18]. Цифрова політизація технологій пришвидшила запуск малоорбітальних супутникових угруповань, які забезпечують стійкий зв'язок ЗСУ й оперативне оновлення даних щодо позицій ворога, створюючи прецедент інтеграції комерційних космічних сервісів у державні оборонні доктрини. Нарощування ВПК зафіксовано в "The Military Balance 2025": оборонні видатки на високоточні системи в Азійсько-Тихоокеанському регіоні зросли на 11 %, що стимулює відповідне збільшення замовлень у США та Європі й підвищує ризик регіональних гонок озброєнь [19]. Водночас дослідження ENISA засвідчили, що кібероперації проти критичної інфраструктури більшою мірою спрямовані на підрив довіри, ніж на довготривалу фізичну деструкцію, що потребує перегляду критеріїв кіберстійкості енергетичних мереж [20]. Прогнози IEA свідчать: із переходом до низьковуглецевих джерел глобальний попит на критичні мінерали подвоїться до 2030 року, що посилить геоекономічні ризики в Африці та Південній Америці [21]. Сукупність цих чинників зумовлює потребу в інтегрованих стратегіях, які поєднують традиційну оборону з кібер- та інформаційною стійкістю, а також із проактивною ресурсною дипломатією.

Формування державної політики національної безпеки нині ґрунтується на принципі адаптивної стійкості, що поєднує раннє виявлення ризиків, швидку нормативну реакцію й багатовекторне партнерство. Глобалізаційний тиск розмиває межі традиційних оборонних підходів, а зовнішня динаміка змушує держави одночасно балансувати між кількома центрами сили й нарощувати власну спроможність до автономних дій. Унаслідок цього національна безпекова політика дедалі більше спирається на інтеграцію військових, кібернетичних, інформаційних та енергетичних компонентів у єдину систему управління ризиками (табл. 2).

Таблиця 2. Особливості формування політики національної безпеки в умовах глобалізації та мультивекторності

Особливість	Сутнісна характеристика	Практичний фокус
Превентивний моніторинг	Системи раннього виявлення загроз і сценарне прогнозування	Аналітичні платформи ситуаційної обізнаності
Інституційна гнучкість	Швидке коригування правових і бюджетних пріоритетів	Перехід органів влади на воєнне управління у 2022 році
Публічно-приватне партнерство	Співпраця з бізнесом і громадянським суспільством у сферах кібер- і критичної інфраструктури	Спільні резервні канали зв'язку, школи кібербезпеки
Мультивекторна зовнішня курсова політика	Участь у багатьох форматах без формального членства	Діалоги з НАТО, програми ЄС, кооперація з країнами Азії
Інтегрований секторний підхід	Поєднання військового, кібер-, енергетичного й інформаційного вимірів	Кіберзахист як складник оборонної доктрини

Джерело: сформовано автором на основі [6; 11, с. 13–14; 14, с. 40].

Практична реалізація превентивного моніторингу спирається на впровадження внутрішнього Плану стійкості, який формалізує координацію державних структур і громадянського сектору навколо єдиної системи раннього реагування [22]. В умовах повномасштабної війни проти України ці механізми набувають критичного значення для підтримання стратегічної стабільності й адаптивної безпекової архітектури [4, с. 185]. Мультивекторність забезпечується через Раду «Україна – НАТО», засновану на Вільнюському саміті 2023 року, що стала стабільним майданчиком для узгодження оборонних, кібернетичних і технологічних ініціатив [23]. Європейський вимір доповнює EUMAM Ukraine, у рамках якого до листопада 2024 року пройшли підготовку 76 700 українських військових, що посилює кадровий потенціал оборони [24]. Для консолідації матеріальної підтримки діє Ukraine Defense Contact Group: за 24 зустрічі, проведені на базі «Рамштайн», вона стала головним каналом постачання озброєння й обміну досвідом між понад 50 державами-партнерами [25]. Азійський вектор утілює намір Японії приєднатися до NATO Security Assistance and Training Organization (NSATU), засвідчуючи зростання індо-тихоокеанської участі в європейських безпекових ініціативах [26].

У багатополярній системі ефективність безпеки визначається ступенем мережевої взаємодії, у межах якої держава інтегрує власні інституції з наддержавними організаціями й недержавними суб'єктами. Такий підхід ґрунтується на поєднанні трьох принципів. По-перше, вертикальна субсидіарність дає змогу передавати частину компетенцій на наднаціональний рівень, щоб отримувати колективні ресурси й стандарти. По-друге, горизонтальна кооперація з приватним сектором і громадянськими ініціативами забезпечує технологічну гнучкість і швидке закриття критичних прогалів. По-третє, адаптивні ad hoc-формати утворюють «шлюз» для екстреної синхронізації логістики й обміну розвідданими під час криз, не підриваючи суверенного контролю держави над ключовими рішеннями (табл. 3).

Вертикальна інтеграція держави з наддержавним рівнем утілилася у створенні JATEC – аналітико-освітнього центру, створеного в лютому 2025 року в партнерстві з НАТО, що дав змогу українським спеціалістам брати участь у створенні спільної аналітики кібер- та інформаційних загроз, уповільнюючи реакцію ворога [27]. Горизонтальна інтеграція з бізнес-сектором розвивається через британсько-польсько-українську R&D-ініціативу, де фінансуються AI-рішення для виявлення дрон-загроз та об'єднання тестових інфраструктур трьох країн [28]. Щодо питання кіберстійкості під час Kyiv International Cyber Resilience Forum із включенням волонтерських мереж підписано меморандум про залучення CERT-центрів, що зменшило час реагування на фішингові кампанії до 90 хвилин [29]. Закон України «Про кібербезпеку» від 20 квітня 2025 року передбачив для операторів критичної інфраструктури обов'язок проведення аудиту й обміну індикаторами компрометації з приватними CERT-центрами [30]. З міжнародної

підтримки Microsoft European Security Program, що надає безкоштовний доступ до AI-платформи для урядових відомств, зміцнив спільний стримувальний ефект через раннє попередження про загрози [31]. Усі ці інструменти формують нову безпекову архітектуру – мережеву, адаптивну, технологічно передову, здатну ефективно відповідати на складні виклики сучасної геополітичної ситуації.

Таблиця 3. Інтеграційні механізми між державною, наддержавною та недержавною сферою в сучасній безпековій політиці

Взаємодія	Інструмент взаємодії	Функціональний ефект
Держава ↔ наддержавний рівень	Спільні аналітичні центри (наприклад, JATEC)	Узгодження тактики та стратегій, планування в масштабі колективного реагування
Держава ↔ бізнес (технології)	R&D-проекти з AI для оборони	Упровадження інновацій без затримок через бюрократію
Держава ↔ волонтерські мережі	CERT-партнерства, хакатони	Оперативне виявлення й реагування на кібератаки
Наддержави ↔ експертні спільноти	Грантові програми, регулярні тренінги	Стандартизація й трансфер NRC (nationally-recognized competencies)
Ad hoc коаліції	Контактні групи, регіональні кризові кластери	Миттєве логістичне й аналітичне реагування в кризах

Джерело: сформовано автором на основі [2, с. 1023; 3; 6; 7, с. 80].

Сучасна модель забезпечення національної безпеки демонструє зниження ефективності на тлі фрагментації міжнародного правопорядку й загострення міждержавної конкуренції за ресурси та вплив. Послаблення ролі універсальних інституцій, зокрема Ради Безпеки ООН та ОБСЄ, спричиняє втрату довіри до багатосторонніх форматів і спонукає держави до створення альтернативних альянсів, що ускладнює глобальну координацію й підриває легітимність чинної безпекової архітектури [2, с. 1024]. Особливою ознакою цієї кризи стала нездатність міжнародних структур дати належну відповідь на повномасштабну агресію Росії проти України. Ерозія норм суверенітету проявляється в зростанні односторонніх трактувань територіального статусу, розширенні юрисдикцій на спірні простори та мілітаризації транзитних зон [5]. Переозброєння в Арктиці, Індо-Тихоокеанському регіоні та Східній Європі дедалі частіше відбувається поза рамками глобальних домовленостей, що загрожує стратегічною нестабільністю [3]. Геоекономічне суперництво зосереджується на контролі над критичними ресурсами, енергетичними маршрутами й логістичними вузлами. Ресурсна політика перетворюється на інструмент політичного тиску, а змагання за домінування в галузях ШІ, кібербезпеки й космічних технологій створює нові конфліктні зони, не врегульовані міжнародним правом [11, с. 14]. Недосконалість механізмів правового реагування зумовлює поширення ревізійністських стратегій [14, с. 31–32]. У відповідь держави посилюють ізоляціоністські тенденції, орієнтуються на автономізацію оборонної політики, локалізацію критичних систем і розвиток потенціалу стримування, що призводить до поглиблення недовіри й розпаду колективного безпекового порядку.

Оновлення державної політики національної безпеки в умовах глобальної нестабільності потребує переходу від реактивної до проактивної, стійкої та інтегрованої моделі стратегічного управління. Ідеться про переосмислення цілей, інструментів і механізмів безпеки з урахуванням багатовимірних загроз – військових, кібернетичних, інформаційних, екологічних, технологічних і ресурсних.

Пріоритетом має стати випереджальне виявлення асиметричних ризиків шляхом розвитку ситуаційної обізнаності, прогнозування на основі великих даних, ШІ й обміну інформацією з партнерами. Не менш важливою є внутрішня стійкість – зміцнення критичної інфраструктури, цифрової автономії, кіберзахисту, логістичної гнучкості й адаптивності базових систем.

Безпекова політика має бути інтегрована із цілями сталого розвитку, включаючи енергетичну трансформацію, продовольчу й екологічну безпеку, цифровізацію й освіту. Водночас необхідна багаторівнева система зовнішніх партнерств не лише у галузі оборони, а й у технологічному й стратегічному обміні.

Завершальним елементом є оновлення стратегічних комунікацій: прозоре інформування, протидія дезінформації, формування довіри до інституцій. Лише за умов соціальної стійкості безпекова політика може бути ефективною.

6. Висновки

У результаті дослідження встановлено, що сучасна модель державної політики національної безпеки не відповідає умовам нової глобальної реальності, що характеризується фрагментацією міжнародного правопорядку, зростанням конкуренції за ресурси, поліцентричністю й гібридизацією загроз. Доведено, що ефективність традиційних підходів істотно знижується в умовах усе більшої стратегічної невизначеності, технологічної асиметрії та розбалансованості між державними, наддержавними й недержавними суб'єктами.

Ключовими проблемами визначено такі: зниження дієздатності міжнародних інституцій, ерозію правових норм, брак ефективних механізмів колективного реагування, мілітаризацію стратегічних просторів й загострення ресурсної й технологічної конкуренції. Це зумовлює фрагментарність безпекової архітектури та потребує переосмислення підходів до управління ризиками й стратегічного планування.

На основі аналізу надано рекомендації щодо оновлення безпекової політики через інтеграцію із цілями сталого розвитку, розвиток адаптивних інституцій, розширення міжсекторальної взаємодії та зміцнення стійкості критичних систем. Перспективи подальших досліджень охоплюють розроблення практичних моделей інституційної трансформації, оцінювання ефективності безпекових стратегій у динамічному міжнародному середовищі й формування алгоритмів випереджального реагування на складні транснаціональні загрози.


References

1. Dahal, D. R. (2024). The shifting geopolitics. *Journal of Political Science*, 24(1), 185–201. <https://doi.org/10.3126/jps.v24i1.62863>
2. Heath, J. B. (2019). The new national security challenge to the economic order. *Yale Law Journal*, (129), 1020–1098. https://www.yalelawjournal.org/pdf/HeathArticle_jx8mdn4b.pdf
3. Gopinath, G., Gourinchas, P. O., Presbitero, A. F., & Topalova, P. (2025). Changing global linkages: A new Cold War? *Journal of International Economics*, (153), 104042. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.104042>
4. Zhytnyk, O. M., & Hrytsenko, A. A. (2019). Vplyv transformatsii arkhitektury mizhnarodnoi bezpeky na formuvannya derzhavnoi polityky natsionalnoi bezpeky v umovakh formuvannya novoho svitovoho poriadku: kontseptsiiia upravlinnia maibutnim [The impact of the transformation of the international security architecture on the formation of national security policy under the new world order: The concept of future governance]. *Pravo ta derzhavne upravlinnia – Law and Public Administration*, 2(35), 181–190. <https://doi.org/10.32840/pdu.2-1.28> (in Ukrainian)
5. Ladan, M. I. (2023). Pidkhid stratehichnogo planuvannya natsionalnoi bezpeky, zoseredzhenyi na haluzevykh ta rehionalnykh aspektakh [Strategic planning approach to national security focused on sectoral and regional aspects]. *Publichne uriaduvannya – Public Governance*, 4(37), 39–44. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4\(37\)-5](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4(37)-5) (in Ukrainian)
6. Mykhalskyi, Y., Kendus, O., & Gorokhovskiy, D. (2025). Rol Ukrainy u formuvanni novoi systemy mizhnarodnoi bezpeky pislia 2022 roku [Ukraine's role in shaping a new international security system after 2022]. *Public Management and Policy*, 4(8). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.04> (in Ukrainian)
7. Konoval, A. (2024). Osoblyvosti zabezpechennia mizhnarodnoi bezpeky mekhanizmy NATO: politychni ta sotsialno-ekonomichni aspekty [Peculiarities of international security provision by NATO mechanisms: Political and socio-economic aspects]. *Naukovyi chasopys UDU imeni Mykhaila Drahomanova. Serii 22: Politychni nauky ta metodyky vykladannia sotsialno-politychnykh dystsyplin – Scientific Journal of Mykhailo Dragomanov State University of Ukraine. Series 22. Political Sciences and Teaching Methodology of Socio-Political Disciplines*, 22(36), 78–85. <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series22.2024.36.09> (in Ukrainian)
8. Yakoviyk, I., Chyzhov, D., Karpachova, N., Hlushchenko, S., & Chaliuk, Y. (2020). National security policy in Ukraine: A change in the system of power relations of the modern world. *Revista San Gregorio*, (42), 224–235. <https://ir.kneu.edu.ua/server/api/core/bitstreams/d7293131-1f7e-40e8-846c-34dc3360f686/content>
9. Lyzun, M., Sydor, I., Oleshchuk, I., & Bilous, N. (2025). Vykylyky rehionalnoi bezpeky dlia krain Tsentralnoi ta Skhidnoi Yevropy [Regional security challenges for Central and Eastern European countries]. *Zhurnal yevropeiskoi ekonomiky – Journal of European Economy*, 24(1), 41–57. <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1846> (in Ukrainian)
10. Dmytruk, S. (2019). Transformatsiia pohliadiv na bezpekove seredovyshe v umovakh hlobalizatsii [Transformation of perceptions of the security environment under globalization]. *Visnyk Natsionalnoi akademii Derzhavnoi prykordonnoi sluzhby Ukrainy. Serii "Derzhavne upravlinnia" – Bulletin of the National*

- Academy of the State Border Guard Service of Ukraine. Series "Public Administration", (2).* <https://doi.org/10.32453/governance.vi2.115> (in Ukrainian)
11. Colombo, S., & Lecha, E. S. (2023). Europe and the 'New' Middle East: Geopolitical shifts and strategic choices. In Ş. Kardaş, & B. Aras (Eds.), *Geopolitics of the New Middle East: Perspectives from Inside and Outside* (pp. 7–26). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003402312-2>
 12. Shevtsov, O. (2024). Heopolitychni oriientatsii ta instytutsiina transformatsiia politychnoi vlady Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Geopolitical orientations and institutional transformation of Ukraine's political power under martial law]. *Doslidzhennia ta innovatsii – Research and Innovation*, 1(2), 64–71. <https://rni.com.ua/index.php/ri/article/view/24/22> (in Ukrainian)
 13. Pastovenskyi, A. (2024). Heopolitychni transformatsii u vidnosynakh YeS ta Rosii: vplyv vnutrishnikh i zovnishnikh faktoriv [Geopolitical transformations in EU–Russia relations: The impact of internal and external factors]. *Naukovyi chasopys UDU imeni Mykhaila Drahomanova. Serii 22: Politychni nauky ta metodyky vykladannia sotsialno-politychnykh dystsyplin – Scientific Journal of Mykhailo Dragomanov State University of Ukraine. Series 22. Political Sciences and Teaching Methodology of Socio-Political Disciplines*, 22(36), 86–94. <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series22.2024.36.10> (in Ukrainian)
 14. Flint, C. (2021). *Introduction to geopolitics*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003138549>
 15. Stockholm International Peace Research Institute. (2024). *SIPRI Yearbook 2024: Armaments, Disarmament and International Security*. Oxford University Press. <https://www.sipri.org/yearbook/2024>
 16. NATO. (2022). *NATO 2022 Strategic Concept*. <https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/290622-strategic-concept.pdf>
 17. World Economic Forum. (2025). *Global Risks Report 2025*. https://reports.weforum.org/docs/WEF_Global_Risks_Report_2025.pdf
 18. RAND Corporation. (2025). *Energy Security*. <https://www.rand.org/topics/energy-security.html>
 19. Defense Department conducting review of AUKUS security pact. (2025). *USNI News*. <https://news.usni.org/2025/06/11/defense-department-conducting-review-of-aucus-security-pact>
 20. International Institute for Strategic Studies. (2025). *The Military Balance 2025*. <https://www.iiss.org/publications/the-military-balance/2025/the-military-balance-2025/>
 21. European Union Agency for Cybersecurity. (2024). *ENISA Threat Landscape 2024*. <https://www.enisa.europa.eu/publications/enisa-threat-landscape-2024>
 22. International Energy Agency. (2024). *World Energy Outlook 2024*. <https://www.iea.org/reports/world-energy-outlook-2024>
 23. Office of the President of Ukraine. (2025). *We must not allow anyone in the world to doubt the resilience of the entire Ukraine – Message to the Verkhovna Rada* (Message to the Parliament). <https://www.president.gov.ua/en/news/mi-mayemo-ne-dopustiti-shob-htos-u-sviti-zasumnivavsya-u-sti-94497>
 24. NATO. (2025). *NATO-Ukraine Council*. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_217652.htm
 25. Council of the European Union. (2025). *EU Military Assistance Mission (EUMAM) Ukraine*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/military-support-ukraine/>
 26. U.S. Department of Defense. (2025). *Austin, Brown to host Ukraine Defense Contact Group in Germany*. <https://www.defense.gov/News/News-Stories/Article/Article/3896573/>
 27. Japan Ministry of Defense. (2025). *Meeting between Defense Minister Nakatani and NATO Secretary General Rutte*. <https://www.mod.go.jp/en/article/2025/04/cef7483a0f19f67231a49b853007aa9f44216ef6.html>
 28. Allied Command Transformation. (2025). *NATO and Ukraine open the Joint Analysis Training and Education Centre*. <https://www.act.nato.int/article/nato-ukraine-open-jatec/>
 29. Council on Geostrategy. (2025). *The Trilateral Initiative: How Britain, Poland and Ukraine can shape a post-war Europe*. <https://www.geostrategy.org.uk/research/the-trilateral-initiative-how-britain-poland-and-ukraine-can-shape-a-post-war-europe/>
 30. Cyberforum. (2025). *Kyiv International Cyber Resilience Forum 2025*. <https://cyberforumkyiv.org/en/>
 31. Lexology. (2025). *Ukraine enacts new cybersecurity law*. <https://www.lexology.com/library/detail.aspx?g=5ba8d445-97be-4aa8-a53e-32dc64459b4c>
 32. Reuters. (2025). *Microsoft offers European governments free cybersecurity support*. <https://www.reuters.com/sustainability/boards-policy-regulation/microsoft-offers-boost-european-governments-cybersecurity-free-2025-06-04/>



Сучасні механізми публічного управління у сфері національної оборонної промисловості України

Рена Р. Марутян  ^{1*} • Олександр О. Верещак  ²

¹ Навчально-науковий інститут публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка (Україна). Професор кафедри глобальної та національної безпеки, д-р наук з держ. упр., доцент.

² Збройні сили України (Україна). Військовослужбовець, доктор філософії у галузі публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: marutian.rena@knu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.04)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті розглянуто сучасні механізми публічного управління у сфері національної оборонної промисловості України. Зазначено, що публічне управління у сфері національної оборонної промисловості України є важливим елементом забезпечення національної безпеки та обороноздатності країни. У зв'язку з цим, ефективне управління цією сферою набуває особливої важливості в умовах швидких змін у геополітичній ситуації та зростаючих загроз для національної оборони. Встановлено, що оборонно-промисловий комплекс (ОПК) є важливим елементом державної безпеки та економічного зростання, оскільки забезпечує виробництво техніки та озброєння для Збройних Сил та сприяє розвитку промисловості та залученню інвестицій. У стратегічному контексті ОПК виступає важливим елементом державної безпеки, оскільки ефективне функціонування цієї галузі дає змогу забезпечити військову перевагу на міжнародній арені. Впровадження сучасних оборонних технологій зміцнює обороноздатність та сприяє підвищенню конкурентоспроможності на світових ринках озброєнь. Наголошено на важливості розробки та модернізації національних стандартів, які повинні відповідати міжнародним вимогам, що дозволяє інтегрувати оборонну промисловість у глобальні ринки. Підкреслено роль державного оборонного замовлення як основного інструменту забезпечення потреб оборони та стимулювання розвитку національного виробництва. Констатовано, що розвиток державно-приватного партнерства є важливим фактором для залучення приватного сектору до модернізації оборонних потужностей та впровадження новітніх технологій. Визначено, що інтеграція в міжнародні військово-технічні проекти дозволяє зміцнювати обороноздатність країни та розширювати її економічні можливості. Зауважено, що розвитку оборонно-промислового комплексу сприяє також створення інформаційно-аналітичних систем, які забезпечують обґрунтоване прийняття рішень та управління. У результаті, важливо продовжувати вдосконалення інституційної бази, що забезпечить сталий розвиток оборонної промисловості України та її інтеграцію в міжнародний контекст.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

національна оборонна промисловість, оборонно-промисловий комплекс, публічне управління, національна безпека, державно-приватне партнерство, стратегічне планування, модернізація, міжнародне технічне співробітництво, обороноздатність, стійкість.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Modern Mechanisms of Public Administration in the Sphere of the National Defense Industry of Ukraine

Rena Marutian ^{1*} • Oleksandr Vereshchak ²

¹ Educational and Scientific Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Professor at the Department of Global and National Security, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor.

² Armed Forces of Ukraine (Ukraine). Military Serviceman, PhD in Public Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: marutian.rena@knu.ua

ARTICLE INFO

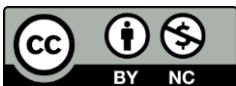
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.04)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article considers modern mechanisms of public administration in the sphere of the national defense industry of Ukraine. The authors note that public administration in the sphere of the national defense industry of Ukraine is an important element of ensuring national security and defense capability of the country. In this regard, effective management of this sphere is of particular importance in the context of rapid changes in the geopolitical situation and growing threats to national defense. The defense-industrial complex is an important element of state security and economic growth, as it ensures the production of equipment and weapons for the Armed Forces and promotes the development of industry and investment attraction. In the strategic context, the defense industry is an important element of state security, since the effective functioning of this industry makes it possible to ensure military superiority in the international arena. The introduction of modern defense technologies strengthens defense capability and helps increase competitiveness in global arms markets. The authors emphasize the importance of developing and modernizing national standards that must meet international requirements, which allows integrating the defense industry into global markets. The article emphasizes the role of the state defense order as the main tool for ensuring defense needs and stimulating the development of national production. The authors state that the development of public-private partnership is an important factor for attracting the private sector to the modernization of defense capabilities and the introduction of the latest technologies. The study determined that integration into international military-technical projects allows strengthening the country's defense capability and expanding its economic opportunities. The article noted that the development of the defense-industrial complex is also facilitated by the creation of information and analytical systems that ensure informed decision-making and management. As a result, it is important to continue improving the institutional framework, which will ensure the sustainable development of the defense industry of Ukraine and its integration into the international context.

KEYWORDS

national defense industry, defense-industrial complex, public administration, national security, public-private partnership, strategic planning, modernization, international technical cooperation, defense capability, resilience.

1. Вступ

Публічне управління у сфері національної оборонної промисловості України є важливим елементом забезпечення національної безпеки та обороноздатності країни. У зв'язку з цим, ефективне управління цією сферою набуває особливої важливості в умовах швидких змін у геополітичній ситуації та зростаючих загроз для національної оборони. Тому саме через вдосконалення управлінських механізмів можна досягти оптимізації виробничих процесів і забезпечення стійкості оборонної інфраструктури, що є необхідною умовою для підтримки національної безпеки. Однак, для досягнення таких результатів важливо впроваджувати новітні управлінські підходи, які відповідають сучасним викликам та можливостям. З огляду на це, важливим є детальний аналіз чинних практик публічного управління в оборонній промисловості та визначення шляхів їх удосконалення, що зумовлює зі свого боку актуальність цього дослідження.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз останніх досліджень і публікацій засвідчує, що питання публічного управління в сфері оборонно-промислового комплексу (ОПК) активно досліджується вітчизняними вченими. Зокрема, Рижих В. та Богуцький П. звертають увагу на організаційно-правові засади реалізації державної політики в цій сфері, підкреслюючи важливість чіткої правової основи для ефективного функціонування оборонного сектору [1]. Своєю чергою Ключко А. та Семенець-Орлова І. досліджують інструменти впровадження державної політики в умовах реформування, акцентуючи увагу на необхідності адаптації державного управління до нових реалій [2]. Натомість Кондратенко Н. та Кузьменко С. здійснюють аналіз нормативно-правового забезпечення публічного управління в оборонній промисловості, що є важливим для визначення ефективності управлінських практик [3]. Боліла С. розглядає роль інноваційних технологій як рушія розвитку ОПК, вказуючи на їх значення для економічної стабільності країни в умовах війни та повоєнного відновлення [4]. Поряд з тим, Шемаєв В., Онофрійчук А. та Толок П. аналізують стан і пріоритети розвитку ОПК в умовах воєнного стану, підкреслюючи необхідність оперативних змін в управлінських підходах для адаптації до поточних викликів [5].

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження сучасних механізмів публічного управління у сфері національної оборонної промисловості України.

4. Методи та матеріали

Дослідження сучасних механізмів публічного управління у сфері національної оборонної промисловості України базується на інтегральному методологічному підході, що поєднує теоретичні, емпіричні та аналітичні методи. Основним методом є системний аналіз, який дозволив охопити взаємозв'язки між державним управлінням, національною безпекою та економічним розвитком ОПК. Застосовано порівняльно-правовий метод для оцінки національних нормативно-правових актів у контексті міжнародних стандартів, а також метод узагальнення для синтезу результатів наукових праць і стратегічних документів. Метод контент-аналізу використано для вивчення текстів законодавчих актів, стратегій і наукових публікацій, що стосуються управління ОПК. Матеріалами дослідження слугували первинні та вторинні джерела. До первинних належать нормативно-правові акти, також використано офіційні повідомлення, наприклад, інформацію про інтеграцію України в Європейську оборонно-промислову стратегію. Вторинні джерела включають наукові статті, опубліковані в українських періодичних виданнях. Це забезпечило всебічне вивчення теми, враховуючи як теоретичні аспекти, так і практичні виклики. Особливу увагу приділено аналізу ролі державного оборонного замовлення та інтеграції ОПК у глобальні ринки, що є ключовими для забезпечення обороноздатності України. Підхід гарантує обґрунтованість висновків щодо вдосконалення механізмів публічного управління в умовах сучасних загроз.

5. Результати та обговорення

ОПК України – це система, яка охоплює численні органи державного управління, підприємства, установи та наукові організації. Його основною метою є розробка, виробництво, модернізація та утилізація продукції військового призначення, а також постачання товарів військового призначення і подвійного використання. ОПК також займається наданням послуг, які забезпечують матеріальне постачання сил оборони, а також виконанням заходів військово-технічного співробітництва з іншими державами [6]. Важливість ОПК для держави неможливо переоцінити, оскільки він визначає здатність країни захищати свою територіальну цілісність і суверенітет, а також забезпечує стійкість національної економіки в умовах зовнішніх загроз.

У стратегічному контексті ОПК виступає важливим елементом державної безпеки, оскільки ефективне функціонування цієї галузі дає змогу забезпечити військову перевагу на міжнародній арені. Впровадження сучасних оборонних технологій зміцнює обороноздатність та сприяє підвищенню конкурентоспроможності на світових ринках озброєнь. Зокрема, створення високотехнологічних виробів дозволить Україні забезпечити власні потреби в оборонних засобах та активно інтегруватися в міжнародну систему військово-технічного співробітництва.

Одним із важливих аспектів функціонування ОПК є його здатність до економічного зростання. Діяльність цієї галузі сприяє розвитку промисловості, створенню нових робочих місць, а також забезпеченню припливу інвестицій у науково-технічну та виробничу сфери. Власне, підтримка та розвиток ОПК стають важливими чинниками для стабільного економічного розвитку країни в умовах глобалізації та посилення геополітичної конкуренції. Інтеграція сучасних оборонних технологій в цивільні галузі економіки дає змогу модернізувати інфраструктуру та підвищити технологічний рівень промисловості в цілому [4, с. 24].

Водночас важливою є роль ОПК у розвитку інноваційних технологій, що стають основою для подальшого технологічного прогресу в країні. Це стосується розробки новітніх військових засобів та їх пристосування до цивільних потреб. У цьому контексті важливою є співпраця між оборонною промисловістю та науковими установами, що дає змогу застосовувати новітні наукові розробки на практиці, а також інтегрувати українські розробки на міжнародному рівні.

Доцільно зауважити, що механізми публічного управління в ОПК є важливими інструментами реалізації державної політики в галузі національної безпеки, що створює передумови для національної стійкості. Ці механізми включають стратегічні та операційні елементи, серед яких особливе місце займають державні цільові програми, державне оборонне замовлення, ліцензування, а також контроль за експортом та імпортом товарів військового призначення. Важливим компонентом системи є також розвиток державно-приватного партнерства, що сприяє залученню приватного сектору до забезпечення потреб оборони. Особливо необхідно відзначити роль державного оборонного замовлення, яке є основним інструментом для забезпечення Збройних Сил України необхідними технічними засобами та озброєнням. Це замовлення також виступає як стимул для розвитку національного виробництва в оборонній сфері, сприяючи модернізації інфраструктури та підвищенню технологічного рівня виробничих потужностей [3, с. 676].

У контексті розвитку національної оборонної промисловості, центральний орган виконавчої влади, що відповідає за формування та реалізацію державної військово-промислової політики, відіграє важливу роль у визначенні стратегічних напрямів цієї діяльності. Його функції охоплюють аналіз стану та тенденцій розвитку ОПК, розробку та організацію виконання державних програм, а також забезпечення нормативно-правового регулювання цієї галузі. Одним з основних завдань цього органу є забезпечення оперативних спроможностей сил безпеки та оборони через постачання нових і модернізованих зразків озброєння та військової техніки. Завдяки цьому формується стійка і ефективна система підтримки обороноздатності країни, що дозволяє оперативно реагувати на зовнішні загрози та забезпечувати стабільність в умовах воєнних викликів [6].

Централізоване управління в цій сфері є необхідною умовою для забезпечення високої ефективності ОПК, оскільки за умови чіткої координації між державними структурами та приватними підприємствами можна досягти швидкого реагування на зміни в глобальній та регіональній безпековій ситуації. Водночас важливим аспектом є розробка інноваційних технологій, здатних задовольняти поточні потреби оборонної сфери та стати основою для впровадження в цивільних галузях економіки. Цей процес вимагає постійного удосконалення

нормативно-правової бази та інтеграції новітніх розробок у галузі військово-технічного співробітництва.

Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України» встановлює важливі пріоритети для розвитку ОПК країни. Зокрема, в рамках цього стратегічного документа передбачено, що ОПК має забезпечувати потреби Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки і оборони в озброєнні та військовій техніці, інвестуючи в розвиток технологій, виробничих потужностей і людських ресурсів. У цьому контексті важливе значення надається залученню інвестицій та активній участі в міжнародних проєктах, а також використанню потенціалу державно-приватного партнерства. Ці заходи сприятимуть зміцненню обороноздатності України та стануть рушієм економічного зростання, забезпечуючи комплексний розвиток національної промисловості та створення нових робочих місць [7].

Згідно з положеннями Стратегії, визначено, що держава повинна активно сприяти зміцненню експортного потенціалу ОПК, шляхом стимулювання військово-технічного співробітництва з іноземними партнерами. Така активізація співпраці з іншими державами дозволить залучити сучасні технології, що підвищить ефективність оборонної промисловості та сприятиме створенню спільних підприємств, що своєю чергою забезпечить нові робочі місця. Акцент на розвитку міжнародних зв'язків і технологічного співробітництва з партнерами дозволяє зміцнити конкурентоспроможність українського ОПК на світовому ринку [7].

Важливим елементом державної політики в цій сфері є також реалізація Стратегії розвитку оборонно-промислового комплексу на період до 2028 року, схваленої Кабінетом Міністрів України у 2018 році. Основною метою цієї стратегії є модернізація ОПК та нарощування його виробничих потужностей для задоволення потреб національних військових формувань і правоохоронних органів, а також виробництво конкурентоспроможної продукції на міжнародному ринку озброєнь. Стратегічний розвиток ОПК базується на інституційній сформованості, що включає здатність усіх суб'єктів системи ефективно взаємодіяти під єдиним керівництвом. Це дозволяє забезпечити стабільне функціонування оборонної промисловості та ефективну реалізацію державних оборонних замовлень, необхідних для підвищення обороноздатності країни [8].

Значну роль у визначенні стратегії розвитку ОПК відіграє Рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 червня 2021 року «Про Стратегію розвитку оборонно-промислового комплексу України», яке спрямоване на визначення пріоритетних напрямів державної військово-промислової політики. Важливою особливістю цієї стратегії є адаптація до нових воєнно-політичних реалій, а також акцент на розвитку ОПК з урахуванням новітніх загроз та викликів, що постають перед країною у сфері національної безпеки. Цей документ обґрунтовує конкретні заходи щодо вдосконалення інституційної структури ОПК та визначає цілі реформування, спрямовані на забезпечення національної безпеки через розвиток високих технологій, модернізацію існуючих виробничих потужностей та зміцнення оборонного потенціалу країни [9].

Аналізуючи ці стратегії, можна стверджувати, що наявність інституційних змін і реформація системи управління в ОПК є важливою умовою для забезпечення стійкого функціонування оборонної промисловості та підвищення її конкурентоспроможності на міжнародному рівні. Важливою складовою частиною цих реформ є впровадження новітніх управлінських технологій, зокрема у сфері управління державним оборонним замовленням, що дозволяє забезпечити своєчасне постачання техніки та озброєння для Збройних Сил України та інших складових сектору безпеки і оборони. Крім того, цей процес має сприяти модернізації оборонної промисловості та стимулюванню економічного розвитку через активне залучення інвестицій та розвиток співпраці з міжнародними партнерами.

Створення умов для розвитку ОПК України через використання механізмів державно-приватного партнерства та активізацію військово-технічного співробітництва з іноземними державами є важливим елементом державної військово-промислової політики. Ці механізми сприяють розширенню виробничих потужностей, залученню інвестицій у розвиток технологій та модернізацію технічних можливостей. Водночас це забезпечує створення високоефективного озброєння та військової техніки, що відповідає сучасним вимогам та потребам Збройних Сил України, а також інших органів сектору безпеки і оборони країни. Поряд з тим, збільшення

експортного потенціалу ОПК через інтенсифікацію міжнародного співробітництва має стати одним із основних стратегічних завдань у процесі модернізації цієї сфери [9].

До того ж, стратегічною метою державної військово-промислової політики є створення конкурентоспроможного, високотехнологічного та економічно ефективного ОПК, здатного задовольнити поточні та перспективні потреби Збройних Сил України та інших військових формувань. Для цього необхідно впроваджувати сучасні стандарти корпоративного управління та управління якістю, що дозволяють максимально ефективно використовувати кадровий потенціал. Такі заходи мають на меті забезпечити функціональну збалансованість і фінансову самодостатність ОПК, підвищуючи його здатність до стабільного і прибуткового розвитку на довгострокову перспективу. Важливим чинником у цьому процесі є також раціональне диверсифікування виробничих потужностей та досягнення високого рівня ресурсо- та енергоефективності, що відповідає вимогам сучасних економічних та екологічних стандартів.

Реалізація державної військово-промислової політики вимагає поетапного впровадження кількох стратегічно важливих напрямів, серед яких визначаються важливі пріоритети для зміцнення ОПК України. Основним завданням є створення системи стратегічного планування, що включає довгострокове визначення наукових та матеріально-технічних потреб Збройних Сил України та інших військових формувань у продукції військового та цивільного призначення, а також продукції подвійного використання. Це дозволяє спрогнозувати та ефективно планувати виробничі потужності, орієнтуючи їх на задоволення актуальних і перспективних потреб національної безпеки. Зокрема, врахування розвитку сектору подвійного використання продукції є важливим аспектом для забезпечення стабільного розвитку національної економіки та збереження технологічної незалежності країни від зовнішніх загроз [9].

Одним із основних напрямків цієї політики є також створення єдиної інформаційно-аналітичної системи, яка підтримуватиме процес прийняття рішень у сфері реалізації державної військово-промислової політики. Така система дозволить зібрати, обробити та ефективно використовувати інформацію для прийняття обґрунтованих рішень щодо розвитку ОПК та подальшого інноваційного розвитку галузі. Вона також сприятиме диверсифікації оборонних галузей промисловості та проведенню корпоратизації підприємств ОПК відповідно до принципів міжнародних організацій, таких як ОЕСР, що дозволяє поєднувати централізоване управління з сучасними ринковими механізмами [9].

Також варто зауважити, що реформування ОПК України в умовах сучасних викликів передбачає здійснення значних структурних змін. Це зумовлено необхідністю кардинального перегляду традиційних поглядів, що сформувалися протягом багатьох десятиліть функціонування цієї сфери. Важливим аспектом цього процесу є оновлення національних державних стандартів, що регулюють життєвий цикл підприємств ОПК, зокрема тих, що спеціалізуються на виробництві високотехнологічної військової техніки та озброєння. Це стосується розробки і випуску продукції національними підприємствами ОПК, а також поширюється на стандарти, що регулюють імпорт військової продукції в Україну, й на продукцію, що надходить від України в рамках міжнародних програм, таких як лізинг чи безоплатна військова допомога. Тому оновлення стандартів вимагає комплексного підходу, спрямованого на гармонізацію внутрішнього виробництва з міжнародними вимогами і стандартами [2, с. 36].

З огляду на ці виклики, реалізація державної політики щодо науково-технічного та промислового розвитку оборонного сектору вимагає інтеграції зусиль з різних секторів державної та приватної діяльності. Це включає активну взаємодію органів державної влади та управління, наукових установ, закладів вищої освіти, підприємств оборонних галузей промисловості, а також залучення потужностей цивільного сектору економіки для створення ефективних механізмів управління та розвитку ОПК. Важливим компонентом цього процесу є впровадження системних організаційних, правових, економічних, технічних та управлінських заходів, орієнтованих на відродження стратегічної ролі ОПК України та забезпечення його сталого розвитку. У цьому контексті реалізація державної політики повинна здійснюватися на основі стратегії, що включає впровадження системи програмно-цільового управління, яка дозволить чітко визначити пріоритети і ресурси для ефективного розвитку оборонної індустрії та забезпечення національної безпеки країни в умовах глобальних викликів [1, с. 19].

Поряд з тим доцільно підкреслити, що інтеграція та підтримка української оборонної промисловості є важливим напрямком Європейської оборонно-промислової стратегії (EDIS), яка

була представлена в Брюсселі 5 березня 2024 року. Головною метою цієї стратегії стало зміцнення оборонно-технологічної промислової бази ЄС, що дозволить ефективно задовольняти потреби держав-членів у достатній кількості та вчасно. Для реалізації цієї стратегії вже передбачено фінансування у розмірі 1,5 мільярда євро з бюджету ЄС на період 2025–2027 років, з можливістю подальшого розширення [10].

Разом з тим, для реформування ОПК необхідно сформувати нову інституційну базу, яка передбачатиме, зокрема, реалізацію законодавства про реформування підприємств ОПК державної форми власності. Це дасть можливість відкрити нові можливості для залучення внутрішніх та іноземних інвестицій, що є критично важливим для сталого розвитку ОПК. Крім того, одним із важливих кроків повинно стати законодавче унормування можливості створення спільних підприємств ОПК України з іноземними партнерами, що дозволить залучати капітал та технології для модернізації оборонної галузі [5, с. 50-51].

З огляду на важливість інституційних змін для сталого розвитку ОПК, необхідно сформулювати чітку стратегію управління, яка включає реформування національної оборонної промисловості через залучення інвестицій та впровадження інноваційних технологій. Оскільки для ефективної трансформації ОПК важливо створити належну інституційну базу, це дозволить реалізувати важливі законодавчі ініціативи, спрямовані на модернізацію підприємств оборонної промисловості та розвиток державно-приватного партнерства. Тому впровадження змін, представлених у таблиці 1, має стати основою для подальшого розвитку та інтеграції в міжнародні економічні процеси.

Сучасні механізми публічного управління у сфері національної оборонної промисловості України узагальнені у табл. 1.

Таблиця 1. Механізми публічного управління у сфері національної оборонної промисловості України

Механізми	Зміст	Особливості реалізації
Управлінські	Державні цільові програми	Забезпечують стратегічне планування та виконання завдань у галузі оборонної промисловості, орієнтуючись на пріоритети національної безпеки та економічного розвитку.
	Державне оборонне замовлення	Використовується для забезпечення Збройних Сил України необхідними технічними засобами та озброєнням, стимулюючи розвиток національного виробництва та модернізацію інфраструктури.
	Стратегічне планування та інституційна реформа	Орієнтоване на розробку і реалізацію комплексних стратегій розвитку оборонної промисловості з урахуванням сучасних загроз, технологічних та економічних вимог.
Нормативні	Ліцензування та контроль за експортом/імпортом товарів військового призначення	Забезпечує безпеку держави шляхом регулювання зовнішньоторговельних операцій із продукцією військового призначення, контролюючи її потоки між країнами.
	Реформування національних стандартів	Вимагає гармонізації виробничих стандартів з міжнародними вимогами для забезпечення ефективного функціонування та інтеграції в світові оборонні ринки.
Державно-приватні	Державно-приватне партнерство	Сприяє залученню приватного сектору до виробництва та модернізації оборонних потужностей, що дозволяє інтегрувати новітні технології та інвестиції в оборонний сектор.
Технологічні	Інтеграція сучасних оборонних технологій в цивільні галузі	Підвищує технологічний рівень промисловості та інфраструктури країни, забезпечуючи подвійне використання технологій та посилення конкурентоспроможності.
Міжнародно-правові	Інтеграція в міжнародні військово-технічні проекти	Сприяє залученню сучасних технологій та розвитку спільних підприємств з іноземними партнерами, що підвищує обороноздатність України та розширює економічні можливості ОПК.

Механізми	Зміст	Особливості реалізації
Інформаційні	Розвиток інформаційно-аналітичних систем для прийняття рішень	Підтримує процеси прийняття обґрунтованих рішень у сфері оборонної промисловості, сприяючи управлінню програмами розвитку та інноваціями.
Економічні	Залучення інвестицій у науково-технічний розвиток та модернізацію	Стимулює розвиток новітніх технологій і виробництва, підвищуючи ефективність оборонного сектора та сприяючи економічному зростанню.
	Зміцнення експортного потенціалу ОПК	Активізація військово-технічного співробітництва з іноземними партнерами, що дозволяє розширити ринки збуту та підвищити конкурентоспроможність продукції.

Джерело: узагальнено авторами.

6. Висновки

Для удосконалення механізмів публічного управління у сфері національної оборонної промисловості України доцільно посилити стратегічне планування у сфері оборонно-промислового комплексу, передбачивши створення єдиної довгострокової державної програми розвитку національної оборонної промисловості з чіткими етапами реалізації та індикаторами ефективності. Потрібно вдосконалити механізми координації між органами державної влади, військовим командуванням та підприємствами оборонного сектору, забезпечивши безперервний обмін інформацією та узгодженість рішень. Важливо розширити можливості державно-приватного партнерства, стимулюючи залучення інвестицій і технологій з боку національних та міжнародних компаній. Необхідно посилити систему державного контролю за якістю продукції та виконанням оборонних замовлень, запровадивши прозорі та конкурентні процедури закупівель. Варто активізувати розвиток науково-дослідної та дослідно-конструкторської діяльності, створивши сприятливі умови для впровадження інновацій та технологій подвійного призначення. Слід розширити можливості імпортозаміщення критично важливих компонентів, зменшивши залежність від зовнішніх постачальників, особливо у сферах, де існують ризики постачання. Доцільно удосконалити кадрову політику шляхом підготовки, перепідготовки та збереження висококваліфікованих фахівців оборонної галузі. Також необхідно підвищити рівень кіберзахисту оборонних підприємств, впровадивши сучасні технології інформаційної безпеки та системи захисту від промислового шпигунства.

References

- Ryzhykh, V. M., & Bohutskyi, P. P. (2020). Orhanizatsiino-pravovi zasady realizatsii derzhavnoi polityky u sferi oboronno-promyslovoho kompleksu [Organizational and legal foundations for implementing state policy in the defense-industrial complex]. *Nauka i oborona – Science and Defense*, (4), 12–19. <https://doi.org/10.33099/2618-1614-2020-13-4-12-19>
- Klochko, A. O., & Semenets-Orlova, I. A. (2023). Instrumenty vprovadzhennia derzhavnoi polityky u sferi oboronnoi promyslovosti v umovakh reformuvannia [Instruments for implementing state policy in the defense industry under reform conditions]. *Publichne uriaduvannia – Public Governance*, 4(37), 29–38. [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4\(37\)-4](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-4(37)-4)
- Kondratenko, N. O., & Kuzmenko, S. M. (2025). Analiz normatyvno-pravovoho zabezpechennia publicnogo upravlinnia u sferi oboronnoi promyslovosti [Analysis of regulatory and legal support for public administration in the defense industry]. *Suspilstvo ta natsionalni interesy – Society and National Interests*, 2(10), 672–681. [https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2\(10\)-672-681](https://doi.org/10.52058/3041-1572-2025-2(10)-672-681)
- Bolila, S. Yu. (2024). Rozvytok oboronno-promyslovoho kompleksu na pidstavi innovatsiinykh tekhnolohii yak draiver ekonomiky Ukrainy v umovakh viiny ta povoiennoho vidnovlennia [Development of the defense-industrial complex based on innovative technologies as a driver of Ukraine's economy in wartime and post-war recovery]. *Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Ekonomika – Taurian Scientific Bulletin. Series: Economics*, (22), 22–33. <https://doi.org/10.32782/2708-0366/2024.22.2>
- Shemaiev, V., Onofriichuk, A., & Tolok, P. (2022). Stan ta priorytety rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy v umovakh dii voiennoho stanu [Status and priorities of development of Ukraine's defense-industrial complex under martial law]. *Social Development and Security*, 12(4), 46–55. <http://dx.doi.org/10.33445/sds.2022.12.4.5>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2018, June 21). Pro natsionalnu bezpeku Ukrainy [On the national security of Ukraine] Law of Ukraine No. 2469-VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text>

7. President of Ukraine. (2020, September 14). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 14 veresnia 2020 roku "Pro Stratehiiu natsionalnoi bezpeky Ukrainy" [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 "On the National Security Strategy of Ukraine"] Presidential Decree No. 392/2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/392/2020#Text>
8. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2018, June 20). Pro skhvalennia Stratehii rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy na period do 2028 roku [On approval of the strategy for the development of the defense-industrial complex of Ukraine until 2028] Order No. 442-r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/442-2018-%D1%80#Text>
9. President of Ukraine. (2021, August 20). Pro rishennia Rady natsionalnoi bezpeky i oborony Ukrainy vid 18 chervnia 2021 roku "Pro Stratehiiu rozvytku oboronno-promyslovoho kompleksu Ukrainy" [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of June 18, 2021 "On the strategy for the development of the defense-industrial complex of Ukraine"] Presidential Decree No. 372/2021. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/372/2021#Text>
10. Ministry for Strategic Industries of Ukraine. (2024). *Ukraina stala chastynoiu Yevropeiskoi oboronno-promyslovoi stratehii* [Ukraine has become part of the European Defense Industrial Strategy]. <https://mspu.gov.ua/news/ukraina-stala-chastynoiu-ievropeiskoi-oboronno-promyslovoi-stratehii>



Зарубіжні моделі управління системами охорони здоров'я: можливості та виклики для територіальних громад України

Григорій Л. Монастирський ¹ • Ярослав М. Демчишин ^{2, 3*}

¹ Західноукраїнський національний університет (Україна). Професор кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу, д-р. екон. н., професор.

² Західноукраїнський національний університет (Україна). Аспірант кафедри менеджменту, публічного управління та персоналу.

³ Вінницький національний медичний університет ім. М. І. Пирогова (Україна). Асистент кафедри дитячих інфекційних хвороб, д-р філософії з медицини.

* Автор-кореспондент, e-mail: yardemchyshyn@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.05)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено міжнародні моделі управління системами охорони здоров'я та моделі медичного обслуговування населення з акцентом на адаптацію до умов територіальних громад в Україні. Дослідження базується на міждисциплінарному підході, що поєднує компаративний, системний, case-study та прогностичний методи для аналізу моделей управління охороною здоров'я. Його метою є вивчення зарубіжних практик організації медичних систем та визначення можливостей їх адаптації до українських умов у період війни та відбудови. Розглянуто базові моделі управління системами охорони здоров'я (Беверіджа, Бісмарка, single-payer, прямих платежів), визначені інтегровані підходи до медичного обслуговування (наприклад, НМО, РРО, IDS, АСО, РСМН та інші), зокрема з урахуванням досвіду Великої Британії, США, Фінляндії, Бразилії, Індії. У статті акцент зроблено на зміщенні ролі громад від споживача до замовника послуг, а також на застосуванні інструментів контракування, впровадження ключових показників ефективності та управління медичними кластерами. Доведено, що методологія дослідження управління публічною політикою у сфері охорони здоров'я на рівні територіальних громад потребує комплексного аналізу та міждисциплінарного обговорення для вироблення адаптивної моделі, придатної для країн у процесі трансформації, зокрема України в умовах війни. Запропоновано міждисциплінарний підхід до аналізу управління (англ. "governance") у сфері охорони здоров'я, з урахуванням інституційних, соціальних і економічних факторів. Визначено потенціал інтеграції зарубіжного досвіду у сфері управління системою охорони здоров'я на рівні територіальних громад в контексті децентралізації та війни в Україні. Результати мають практичне значення для формування ефективної моделі управління охороною здоров'я на рівні територіальних громад України з урахуванням міжнародного досвіду.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, територіальні громади, управління системою охорони здоров'я, медичні послуги, медичне обслуговування, державна політика.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Foreign Models of Healthcare System Governance: Opportunities and Challenges for Ukraine's Territorial Communities

Grygorii Monastyrskyi ¹ • Yaroslav Demchyshyn ^{2, 3 *}

¹ West Ukrainian National University (Ukraine). Professor at the Department of Management, Public Administration and Personnel, Doctor of Science in Economics, Professor.

² West Ukrainian National University (Ukraine). PhD Student at the Department of Management, Public Administration and Personnel.

³ National Pirogov Memorial Medical University, Vinnytsya (Ukraine). Assistant Professor at the Department of Pediatric Infectious Diseases, PhD in Medicine.

* **Corresponding Author**, e-mail: yardemchyshyn@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.05)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

This article explores international models of healthcare system governance and healthcare delivery, with a focus on their adaptation to the conditions of territorial communities in Ukraine. The research is based on an interdisciplinary approach that combines comparative, systemic, case-study, and prognostic methods for analyzing healthcare management models. Its purpose is to study foreign practices in the organization of healthcare systems and to determine the possibilities for their adaptation to Ukrainian conditions during the war and reconstruction period. It examines the fundamental governance models (Beveridge, Bismarck, single-payer and “out-of-pocket”) and identifies integrated care approaches (such as HMO, PPO, IDS, ACO, PCMH and others), particularly considering the experiences of the United Kingdom, the United States of America, Finland, Brazil and India. This article emphasizes the shift in the role of communities from service recipients to service purchasers, as well as the use of contracting mechanisms, key performance indicators, and health cluster management. It has been proven that the methodology for researching public policy management in the field of healthcare at the local community level requires comprehensive analysis and interdisciplinary discussion in order to develop an adaptive model suitable for countries in the process of transformation, in particular Ukraine in the context of war. An interdisciplinary approach to analyzing governance in healthcare is proposed, incorporating institutional, social, and economic factors. The study identifies the potential for integrating international experience in health system governance at the level of territorial communities in the context of decentralization and war in Ukraine. The results are of practical importance for the formation of an effective model of healthcare management at the level of local communities in Ukraine, taking into account international experience.



KEYWORDS

public administration, territorial communities, healthcare system governance, healthcare services, healthcare delivery, public policy.

1. Вступ

У сучасних умовах трансформації системи охорони здоров'я в Україні, особливо в контексті децентралізації та посилення ролі територіальних громад, війни, зростає актуальність вивчення зарубіжних моделей управління системами охорони здоров'я. Громади стали не лише адміністративними одиницями, а й ключовими аспектами у замовленні, моніторингу та фінансуванні медичних послуг. Це потребує розуміння ефективних управлінських практик, що вже функціонують у різних країнах світу та забезпечують сталість розвитку галузі, регламентують доступність і якість медичної допомоги.

Дослідження моделей управління системами охорони здоров'я на прикладах ряду країн відкриває широкі можливості для адаптації та імплементації інструментів, орієнтованих на пацієнта, інтеграцію медичних і соціальних послуг, участь громад у прийнятті рішень. Водночас воно дозволяє критично оцінити виклики, з якими стикаються муніципалітети в умовах обмежених ресурсів і недостатньої інституційної спроможності. Це створює підґрунтя для формування стратегій розвитку громад у сфері охорони здоров'я, базованих на доказовому підході та міжнародному досвіді.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз моделей управління системами охорони здоров'я є предметом активного міждисциплінарного наукового інтересу, оскільки саме управління (англ. «governance») визначає ефективність, справедливість і сталість функціонування галузі. У дослідженнях Brinkerhoff & Bossert [1], Abimbola et al. [2] та Siddiqi et al. [3] окреслюються ключові підходи до розуміння управління, які охоплюють макро-, мезо- та мікрорівні управління системою – від національного регулювання до діяльності конкретних медичних установ. Особливу увагу приділено інституційному підходу, який вивчає формальні та неформальні правила взаємодії суб'єктів у системі охорони здоров'я та враховує соціальні й економічні контексти [3,4]. Водночас документи ВООЗ наголошують на таких функціях ефективного управління, як прозорість, підзвітність, участь, стратегічне бачення та дотримання верховенства права.

Паралельно з цим, література приділяє значну увагу питанням організації надання медичних послуг через порівняння міжнародних моделей. Класичні типології, як-от моделі Беверіджа, Бісмарка, single-payer systems та інші, дозволяють краще зрозуміти взаємозв'язок між джерелами фінансування, структурою власності та доступністю медичної допомоги [5]. Окрім цього, сучасні підходи до інтегрованих систем, аналізуються як перспективні формати для децентралізованих адміністративних одиниць, зокрема територіальних громад. Ці джерела створюють теоретичне підґрунтя для переосмислення моделей надання послуг у контексті реформування української медичної системи та забезпечення процесів їх регулювання на рівні теоретичних громад.

Дослідження моделей управління системами охорони здоров'я займались Н. В. Філіпова, Ю. М. Левчук, О. О. Лісовська, О. О. Вороніна, Т. Л. Желюк та інші, які є дослідниками пласту проблем, що виникають у процесі реалізації публічної політики охорони здоров'я на рівні територіальних громад.

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження основних моделей управління системами охорони здоров'я та аналіз основних моделей медичного обслуговування населення на рівні територіальних громад.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, який поєднує елементи порівняльного аналізу, інституційної теорії та практико-орієнтованого аналізу політик. Основною метою дослідження є аналіз та вивчення ефективних моделей управління системами охорони здоров'я в зарубіжних країнах та визначення їх потенційної адаптивності до умов функціонування територіальних громад в Україні в умовах війни та повоєнної відбудови. У процесі дослідження застосовано комплекс загальнонаукових і

спеціальних методів, що забезпечили об'єктивність і достовірність результатів, а саме: метод компаративного аналізу (дозволив зіставити організаційно-управлінські підходи до охорони здоров'я в країнах з різними моделями системи охорони здоров'я (Беверіджа, Бісмарка тощо), виокремити переваги та недоліки кожної моделі в контексті децентралізації); метод системного аналізу (використаний для дослідження структурних взаємозв'язків між рівнями управління (національний, регіональний, муніципальний) та ключовими учасниками системи охорони здоров'я); метод case-study (дозволив розглянути приклади успішних практик управління медичними послугами на місцевому рівні в таких країнах, як США, Гана, Фінляндія, Індія, що дали змогу виявити чинники ефективної імплементації політик у сфері громадського здоров'я); метод прогнозування та екстраполяції (застосовано для обґрунтування можливостей впровадження елементів зарубіжних моделей в українські реалії з урахуванням соціально-економічних, політичних та інституційних чинників). Отримані результати мають практичне значення для формування ефективної моделі управління охороною здоров'я на рівні територіальних громад України з урахуванням кращих міжнародних практик.

5. Результати та обговорення

У світовій практиці системи охорони здоров'я класифікуються здебільшого за чотирима базовими моделями, кожна з яких відображає специфічний підхід до організації фінансування, надання та доступу до медичних послуг, а саме: модель Беверіджа, модель Бісмарка, модель національного медичного страхування (англ. "National Health Insurance", "Single-Payer") та модель прямих платежів (англ. "Out-of-pocket Model") [5].

Однією з найвідоміших є модель Беверіджа, яка ґрунтується на загальному оподаткуванні. У такій системі медичні послуги надаються безкоштовно в точці доступу, а фінансування забезпечується з державного бюджету. Ця модель характерна для Великої Британії, Іспанії та Скандинавських країн, де держава відіграє ключову роль як у регулюванні, так і у володінні медичною інфраструктурою [6].

Іншим прикладом є модель Бісмарка, яка передбачає обов'язкове соціальне медичне страхування. Фінансування здійснюється через внески працівників і роботодавців до недержавних страхових фондів, що співпрацюють з як державними, так і приватними медичними установами. Ця модель діє, зокрема, в Німеччині, Франції, Нідерландах та Японії й базується на принципі соціальної солідарності, де держава регулює систему, але не є єдиним надавачем послуг [7].

Щодо моделі національного медичного страхування, або системи «єдиного платника» (англ. "single-payer"), то у ній держава виступає як єдиний страховик, що фінансує медичні послуги з податків, однак самі послуги можуть надаватися як державними, так і приватними структурами. Така система поширена в Канаді, Південній Кореї та Тайвані. Вона дозволяє забезпечити універсальне охоплення при централізованому контролі за витратами [8].

Окремо виокремлюється модель прямої оплати (англ. "out-of-pocket"), яка переважає у країнах із низьким рівнем доходу, де відсутні розвинуті системи страхування. У такій моделі пацієнти сплачують за медичні послуги самостійно, що призводить до нерівного доступу до лікування, особливо серед соціально вразливих верств населення [9].

Аналіз цих моделей дозволяє глибше зрозуміти архітектуру систем охорони здоров'я та може бути корисним для адаптації найкращих практик в Україні, особливо в умовах децентралізації та зростання ролі громад у замовленні та управлінні медичними послугами.

Поняття "health systems governance" охоплює сукупність процесів, норм, інституцій і взаємодій, які формують та керують функціонуванням системи охорони здоров'я. Інтегрально, управління в охороні здоров'я включає визначення ролей, повноважень і відповідальностей різних суб'єктів – від центральної влади до окремих медичних закладів [10].

Для аналізу ефективності управління все частіше застосовуються багаторівневі аналітичні моделі (англ. "frameworks"), серед яких найбільш цитованими є моделі Brinkerhoff & Bossert, Abimbola, Siddiqi et al [1-3].

Модель Brinkerhoff & Bossert структурує управління системою за трьома рівнями:

- макрорівень – включає державну політику, законодавчу та нормативну базу, національні стратегічні документи. Тут приймаються ключові рішення щодо фінансування, стандартів надання допомоги, розподілу повноважень;

- мезорівень – охоплює інституційні та муніципальні структури управління: департаменти охорони здоров'я, ради громад, місцеві органи самоврядування. Саме на цьому рівні формується логістика надання послуг, визначаються пріоритети розподілу ресурсів і здійснюється координація з постачальниками послуг;
- мікрорівень – передбачає управлінські процеси безпосередньо у закладах охорони здоров'я: лікарнях, амбулаторіях, центрах первинної медичної допомоги. Тут реалізуються стандарти лікування, відбувається безпосередній контакт із пацієнтом, ведеться документація, контроль якості та моніторинг результативності [1].

Порівняльна характеристика рівнів надання медичної допомоги представлена у табл. 1.

Таблиця 1. Порівняльна характеристика рівнів надання медичної допомоги

Рівень	Завдання та роль	Інструменти
Макрорівень (держава)	Формулює політику, ліцензує, регулює фінансування, гарантує доступ	Закони, держстандарти, бюджет
Мезорівень (регіони/області)	Координує інфраструктуру, розподіляє кошти, контролює реалізацію	Децентралізовані моделі, координаційні ради
Муніципалітети (громади)	Планують та замовляють соціальних і медичних послуг, фінансують закупівлі, аналізують потреби громади	Комунальні некомерційні підприємства, контракування, місцеві моніторингові системи
Осередок надання (ФАПи, амбулаторії тощо)	Безпосереднє виконання медичної допомоги	Повсякденне лікування, профілактика, допомога

Джерело: складено авторами на основі [1].

Оцінка ефективності “governance” у системі охорони здоров'я базується на таких параметрах, як прозорість, підзвітність, участь, відповідальність, адаптивність, які відображають як вертикальні, так і горизонтальні механізми координації. Практики країн із розвиненими моделями локального управління (зокрема Німеччина, Швеція, Великобританія) доводять, що саме мезо- та мікрорівні відіграють вирішальну роль у забезпеченні якості та доступності медичних послуг. Ці фреймворки враховують участь громади, підзвітність, інтеграцію суспільних і державних інституцій.

За даними Abimbola et al., у наукових публікаціях, що присвячені управлінню системами охорони здоров'я, виділяють три взаємопов'язані, але концептуально відмінні підходи до аналізу та моделювання системного управління охороною здоров'я. Першим є урядоцентричний підхід (англ. “government-centred approach”), який зосереджується на провідній ролі держави у регулюванні сектору охорони здоров'я, часто з виключенням або маргіналізацією недержавних суб'єктів. Цей підхід розглядає уряд як основного актора прийняття рішень та реалізації політик у сфері здоров'я.

Другим є так званий модульний або блочний підхід (англ. “building-block approach”), у межах якого управління розглядається як одна з функціональних складових діяльності організацій охорони здоров'я. Акцент при цьому робиться на внутрішніх механізмах функціонування медичних установ, взаємодії між структурними компонентами, організаційній культурі та управлінських процесах.

Третій підхід – це інституційний підхід (англ. “institutional approach”), який фокусується на правилах, що регулюють соціальні й економічні взаємодії в системі. Він аналізує, яким чином формуються, змінюються, застосовуються та контролюються норми поведінки в медичній сфері. Особлива увага приділяється формальним і неформальним інституціям, які впливають на прийняття рішень, розподіл ресурсів і механізми підзвітності [2].

Використання цих трьох підходів дозволяє забезпечити комплексне розуміння управлінських процесів у сфері охорони здоров'я, враховуючи як державну політику, так і організаційні й нормативно-культурні аспекти функціонування системи.

Доповненням до наведених концепцій виступає модель Cleary et al., яка розширює уявлення про управління системами охорони здоров'я шляхом інтеграції участі громад, приватного сектору та громадськості у формування політик і реалізацію послуг. Такий підхід визнає багатосекторну природу сучасного управління, де критично важливою є співпраця між різними зацікавленими сторонами [4]. Водночас, згідно з підходом Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), ефективно управління передбачає реалізацію ключових функцій, серед яких: стратегічне бачення, підзвітність, транспарентність, інклюзивна участь та

дотримання принципу верховенства права. Ці принципи забезпечують основу для побудови сталих, справедливих і результативних систем охорони здоров'я, особливо в умовах децентралізації та зростання ролі місцевого самоврядування.

Система охорони здоров'я в різних країнах функціонує на основі усталених моделей, які забезпечують ефективне надання медичних послуг з урахуванням рівня складності, інтегрованості, пацієнтоорієнтованості та участі громади. В сучасній практиці виділяють кілька ключових підходів: рівнева модель медичного обслуговування, моделі інтегрованого надання медичних послуг, моделі, що орієнтовані на громаду, а також – пацієнтоцентричні та пацієнтоорієнтовані моделі.

Щодо особливостей рівневої моделі медичного обслуговування (Primary–Secondary–Tertiary–Quaternary care), то ця ієрархічна система поділяє медичні послуги за ступенем складності:

- первинний рівень допомоги (англ. “primary care”) – базові послуги, профілактика, скринінги, ведення хронічних захворювань;
- вторинний рівень допомоги (англ. “secondary care”) – консультації вузьких спеціалістів, планова госпіталізація;
- третинний рівень допомоги (англ. “tertiary care”) – складні хірургічні втручання, реанімація, високоспеціалізоване лікування;
- четвертинний рівень допомоги (англ. “quaternary care”) – експериментальні, високотехнологічні втручання (генотерапія, протонна терапія тощо) [11].

Моделі інтегрованого надання послуг (Managed Care, IDS, ACO, Integrated Care) забезпечують координацію між рівнями допомоги та оптимізацію витрат й використання ресурсів. Дані моделі включають наступні складові, а саме:

- managed care – включає реалізацію моделей медичного страхування НМО, PPO, POS, PFFS (табл. 2, 3); акцент на контроль витрат і побудову якісних мереж постачальників;
- Integrated Delivery Systems (IDS) та Integrated Care Systems (ICS) – координація між медичними та соціальними службами (наприклад у США, Великій Британії);
- Accountable Care Organizations (ACO) – об'єднання медичних закладів, відповідальних за клінічні та фінансові результати лікування [12–18].

Таблиця 2. Основні моделі медичного страхування

Скорочення	Повна назва	Опис
НМО	Health Maintenance Organization	Модель організації охорони здоров'я, де пацієнти обслуговуються лише в межах визначеної мережі лікарів. Потребує направлення від сімейного лікаря для відвідування вузького спеціаліста. Низька вартість, але менша гнучкість.
PPO	Preferred Provider Organization	Дає більше свободи у виборі лікарів та лікарень. Пацієнт може звертатися як до лікарів мережі (знижені тарифи), так і поза нею (дорожче). Направлення зазвичай не потрібне.
POS	Point of Service	Гібрид НМО та PPO: потребує направлення для вузьких спеціалістів, але дозволяє отримувати послуги і поза мережею (з вищими витратами).
PFFS	Private Fee-For-Service	Приватна модель, яка встановлює власні тарифи на медичні послуги. Пацієнт може звертатися до будь-якого лікаря, який приймає умови оплати страхової компанії.

Джерело: складено авторами на основі [13–18].

Таблиця 3. Порівняльна характеристика основних моделей медичного страхування

Модель	Потрібне направлення	Доступ до позамережєвих лікарів	Вартість для пацієнта	Гнучкість
НМО	Так	Ні	Низька	Низька
PPO	Ні	Так	Середня/висока	Висока
POS	Так	Так	Середня	Середня
PFFS	Ні	Так (за згодою лікаря)	Варіюється	Висока

Джерело: складено авторами на основі [13–18].

Аналіз моделей, що орієнтовані на громаду (англ. “Community-Engaged / Community-Based Models”) передбачає активну участь громади у плануванні, моніторингу та реалізації медичних

програм, залучення неурядових організацій та громадських рад до стратегічного управління медичними послугами, що реалізуються лікувально-профілактичними закладами територіальних громад [19].

Метою пацієнтоцентричних та пацієнтоорієнтованих моделей (англ. “Value-Based Care”, “Case Management”, “PCMH”) є підвищення ефективності та якості обслуговування громадян на рівні територіальних громад:

- Value-Based Care – фінансування орієнтується на результати лікування, а не обсяг послуг;
- Case Management – індивідуальний супровід пацієнта з хронічними або складними станами;
- Patient-Centered Medical Home (PCMH) – мультидисциплінарна команда, яка забезпечує безперервну і скоординовану допомогу [20; 21].

Отже, розуміння різних моделей та принципів надання медичної допомоги є критично важливим для розробки адаптивних підходів до реформування охорони здоров'я в Україні в умовах війни. Ієрархічні, інтегровані, пацієнтоцентричні та громадоорієнтовані моделі – це не взаємовиключні, а взаємодоповнюючі концепти, які можуть бути адаптовані залежно від локального контексту на рівні територіальних громад.

Основні порівняльні характеристики представлених моделей медичного обслуговування представлені у табл. 4.

Таблиця 4. Порівняльна характеристика основних моделей медичного обслуговування

Модель / Підхід	Структура	Фінансування	Орієнтація	Роль громади
Primary-Quaternary care	Рівні надання послуг	Державне, страхові, пацієнт	Пряме надання за рівнем складності	Обмежена
Managed care (НМО/РРО)	Мережі лікарів і закладів	Страхування/премії	Контроль вартості, якість обслуговування	Зрідка
IDS / ICS / ACO	Інтегровані мережі послуг	Державне, змішане	Координація, спільна відповідальність	Через комісії
Community-Engaged care	Громадські центри, мобільні юніти	Змішане	Потреби громади, превенція, самопомога	Висока
Value-Based, PCMH, Case Management	Команда лікар-координатор	Залежно від системи	Результат якості, підтримка пацієнта	Помірна

Джерело: складено авторами на основі [11–21].

Підходи до інтеграції систем охорони здоров'я значною мірою залежать від рівня децентралізації, політики держави та соціального контексту. Аналіз міжнародного досвіду демонструє різноманіття моделей, які можуть бути корисними для адаптації в Україні, зокрема на рівні територіальних громад.

Система медичного обслуговування США представлена широким спектром інтегрованих структур: НМО, РРО – базові моделі страхового планування в межах Managed Care; IDS (Integrated Delivery Systems) – об'єднання лікарень, клінік і лікарів для координації обслуговування; АСО (Accountable Care Organizations) – моделі відповідального управління, орієнтовані на результат і ефективність; CMS Accountable Health Communities – програма Центру Medicare & Medicaid Services, що інтегрує соціальні детермінанти здоров'я у первинну медичну допомогу; CHART (Community Health Access and Rural Transformation Model) – ініціатива підтримки інтегрованих груп охорони здоров'я на рівні муніципалітетів у сільських районах [22].

З 2022 року у Великій Британії впроваджено офіційну модель ICS (Integrated Care System). Вона передбачає тісну співпрацю між службами охорони здоров'я, соціального захисту та місцевими органами влади. ICS відповідає за планування, ресурсне забезпечення та забезпечення рівного доступу до послуг на місцевому рівні [23].

Індія, Бразилія, Гана демонструють приклади реалізації політики “community-engaged governance”. У штаті Керала (Індія) впроваджено комплексне планування за участі громади [24]. Бразилія є одним із лідерів із впровадження моделі сімейної медицини, орієнтованої на профілактику та соціальні фактори здоров'я (Programa Saúde da Família, 1994). Гана активно

використовує ком'юніті-підхід для охоплення важкодоступних груп населення, включаючи парамедичні бригади (Ghana Health Service, 1996).

Фінська модель передбачає створення районних систем добробуту, що об'єднують первинну медичну допомогу, соціальні послуги, психосоціальну підтримку населення. Це забезпечує безперервність обслуговування та фінансову стабільність регіональної системи (Wellbeing Services Counties, 2023).

Міжнародний досвід демонструє, що ефективність охорони здоров'я зростає за умов інтеграції медичних, соціальних і управлінських послуг на локальному рівні. Україна може адаптувати окремі елементи цих моделей, враховуючи досвід США, Великої Британії, Бразилії та Фінляндії, відповідно до потреб територіальних громад.

У контексті триваючих реформ децентралізації та трансформації системи охорони здоров'я, аналіз міжнародного досвіду інтегрованих моделей управління має безпосереднє значення для українських територіальних громад. Це відкриває низку стратегічних можливостей для України.

Досвід таких країн, як США, Велика Британія, Фінляндія та Бразилія, показує, що муніципалітети можуть бути не лише адміністративними одиницями, а й активними замовниками, операторами та аналітиками медичних послуг. Для України це означає перехід від пасивного утримання медичних закладів до стратегічного управління мережами комунальних некомерційних підприємств, планування медичних кластерів та впровадження ключових показників ефективності (KPI).

Інтегровані системи на кшталт Integrated Care Systems (ICS) у Великій Британії або Accountable Care Organizations (ACO) у США демонструють ефективність управління, коли взаємодіють не лише медичні установи, а й соціальні служби, громадські організації, муніципалітети. Українські громади можуть адаптувати ці механізми до свого контексту для формування локально керованих і ресурсно стійких моделей охорони здоров'я.

Моделі, орієнтовані на пацієнта (як-от Patient-Centered Medical Home або Value-Based Care), набувають особливого значення в умовах територіальних громад. Вони дозволяють враховувати специфіку місцевого населення, рівень доступності, культурні особливості та соціальну вразливість, водночас будуючи стійку мережу підтримки на місцях.

Імплементація міжнародного досвіду та концепцій інтегрованого управління дає змогу забезпечити не лише ефективність, а й сталість системи охорони здоров'я в Україні. Територіальні громади стають точками опори трансформації — від адміністративних структур до активних суб'єктів управління здоров'ям населення.

Після початку процесів децентралізації у 2014 році, Україна зазнала суттєвих змін у сфері публічного управління, зокрема в охороні здоров'я [25]. Територіальні громади отримали нові повноваження та ресурси, що дозволило їм перейти від споживацької до управлінської ролі в медичній сфері. Відповідно до даних U-LEADE, AUC та інших аналітичних платформ, основними характеристиками нової моделі є такі аспекти:

- посилення місцевого самоврядування (громади стали операторами комунальних некомерційних підприємств – лікарень, амбулаторій, центрів первинної медичної допомоги. Вони також відповідають за локальні закупівлі, планування обсягів послуг, формування мережі надавачів та контроль за якістю допомоги);

- модель «замовник–постачальник» (у межах реформи впроваджено чітке розмежування функцій: органи місцевого самоврядування – замовники медичних послуг (аналіз потреб, контрахтування, оплата); медичні установи (лікувально-профілактичні заклади) – постачальники послуг, які зобов'язані звітувати про результати, охоплення та ефективність надання допомоги);

- міжмуніципальна співпраця (з метою підвищення ефективності ресурсного використання громади формують медичні кластери, укладають міжмуніципальні угоди щодо спільного використання інфраструктури, фахівців та логістичних рішень. Така співпраця дозволяє вирішувати завдання, які є занадто масштабними для окремої громади);

- розвиток місцевих систем моніторингу (дедалі більше територіальних громад запроваджують власні системи оцінювання наданих медичних послуг, використовуючи KPI чи інші індикатори якості. Це включає щомісячний моніторинг обсягів наданої допомоги, динаміки захворюваності, задоволеності населення, доступності та фінансової ефективності тощо).

В умовах війни, український досвід демонструє та підтверджує доцільність делегування управлінських функцій на рівень громад, що відповідає кращим міжнародним практикам. Участь громад у плануванні, моніторингу та контрахтуванні медичних послуг створює передумови для ефективного та адаптивного управління системою охорони здоров'я на локальному рівні [26].

У результаті адміністративно-територіальної реформи та процесів децентралізації, територіальні громади в Україні набули нових повноважень і функціональних ролей у системі охорони здоров'я. Вони трансформувались із пасивних учасників у активних суб'єктів управління, що суттєво змінює архітектуру медичного сервісу на місцевому рівні. Зокрема, громади:

- виступають як амовники медичних послуг, укладаючи договори з надавачами медичної допомоги;
- стають операторами комунальних некомерційних підприємств (КНП) – амбулаторій, поліклінік, лікарень;
- беруть участь у формуванні кластерів з надання медичних послуг, що дозволяє оптимізувати ресурси та забезпечити спеціалізовану допомогу у межах декількох громад.

Це сприяє посиленню цілісності системи охорони здоров'я на рівні територіальних громад через: підвищення доступності до медичної допомоги; впровадження систем моніторингу ефективності, зокрема використання КРІ та інших індикаторів якості надання медичної допомоги; реалізацію локальних закупівель та цільового фінансування програм охорони здоров'я.

Модель децентралізованого управління охороною здоров'я в Україні демонструє схожість з міжнародними практиками, зокрема: досвідом штату Керала (Індія), де громади активно залучаються до прийняття рішень у сфері публічного здоров'я; бразильською моделлю сімейної медицини, яка є орієнтованою на первинний рівень надання медичної допомоги і аспекти профілактики; фінською моделлю регіональних служб, де муніципалітети координують послуги через єдині органи управління.

Таким чином, українські громади стали стратегічними елементами у національній системі охорони здоров'я, що відкриває перспективи для адаптації зарубіжного досвіду управління в контексті муніципального розвитку.

6. Висновки

Різноманіття глобальних підходів до управління системами охорони здоров'я демонструє, що існує не одна уніфікована модель, а щонайменше три основні концепції управління: урядоцентрична модель (англ. "government-centred approach"), що фокусується на ролі держави як головного актора та регулятора; інституційний підхід, де ключову увагу приділено формальним і неформальним правилам, які регулюють взаємодію між суб'єктами системи; комбінована (англ. "building-block") модель, яка поєднує урядовий контроль із функціонуванням внутрішніх інституційних механізмів.

Поряд із тим, інституційний підхід до управління виявився найбільш чутливим і придатним до аналізу в умовах, коли держава не забезпечує повноцінного управління, що характерно для систем охорони здоров'я в багатьох країнах із низьким і середнім рівнем доходів. Варто зазначити, що погляд «знизу вгору» на процеси управління державною політикою охорони здоров'я, який враховує як формальні, так і неформальні правила і механізми прийняття рішень, надає більш реалістичну картину управлінських процесів і є надзвичайно важливим для вивчення на рівні громад.

Реформа децентралізації в Україні відкрила нові можливості для громад як повноцінних замовників медичних послуг, зокрема через інструменти контрахтування, визначення КРІ, аналізу потреб населення, та менеджменту медичними кластерами.

Міжнародні моделі охорони здоров'я (зокрема, Бісмарка, Беверіджа та інші) можуть бути адаптовані в українському контексті, особливо з урахуванням зростання ролі територіальних громад у системі публічного управління.

Методологічна основа вивчення системними процесами управління публічною політикою охорони здоров'я на рівні територіальних громад потребує глибшого аналізу та міждисциплінарної дискусії з метою створення адаптивної моделі для країн на шляху трансформації, таких як Україна, особливо в умовах війни.

References

1. Brinkerhoff, D. W., & Bossert, T. J. (2008). Health governance: Concepts, experience, and programming options. *Health Systems*, 20/20. USAID, Washington DC.
2. Seye, A., Negin, J., Jan, S., & Martiniuk, A. (2014). Towards people-centred health systems: A multi-level framework for analysing primary health care governance in low- and middle-income countries. *Health Policy and Planning*, 29(suppl_2), ii29–ii39. <https://doi.org/10.1093/heapol/czu069>
3. Siddiqi, S., Masud, T. I., Nishtar, S., Peters, D. H., Sabri, B., Bile, K. M., & Jama, M. A. (2009). Framework for assessing governance of the health system in developing countries: Gateway to good governance. *Health Policy*, 90(1), 13–25. <https://doi.org/10.1016/j.healthpol.2008.08.005>
4. Cleary, S. M., Molyneux, S., & Gilson, L. (2013). Resources, attitudes and culture: An understanding of the factors that influence the functioning of accountability mechanisms in primary health care settings. *BMC Health Services Research*, (13), 320. <https://doi.org/10.1186/1472-6963-13-320>
5. Filipova, N. V., & Levchuk, Yu. M. (2024). Svitovi modeli systemy okhorony zdorovia, adaptatsiia v Ukraini ta vplyv na tryvalist zhyttia [World models of the health care system, adaptation in Ukraine and impact on life expectancy]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Serii: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia*, (11). <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-11-02-07> (in Ukrainian)
6. Lisovska, O. O. (2020). Teoretychni zasady funktsionuvannia modelei finansuvannia systemy okhorony zdorovia [Theoretical principles of functioning of health care financing models]. *Ekonomichniy visnyk. Serii: Finansy, oblik, opodatkuvannia*, (4), 96–103. <https://doi.org/10.33244/2617-5932.4.2020.96-103> (in Ukrainian)
7. Kaushan, K., & Gorobievski, S. (2023). Optimisation of financing and insurance mechanisms in the health care system in the context of European practice. *Journal of Financial and Monetary Economics*, (11), 43–52. https://icfm.ro/RePEc/vls/vls_pdf_jfme/vol11i1p43-52.pdf
8. Glied, S. (2009). Single payer as a financing mechanism. *Journal of Health Politics, Policy and Law*, 34(4), 593–615. <https://doi.org/10.1215/03616878-2009-017>
9. Rezayatmand, R., Pavlova, M., & Groot, W. (2013). The impact of out-of-pocket payments on prevention and health-related lifestyle: A systematic literature review. *The European Journal of Public Health*, 23(1), 74–79. <https://doi.org/10.1093/eurpub/cks034>
10. Pyone, T., Smith, H., & Van Den Broek, N. (2017). Frameworks to assess health systems governance: A systematic review. *Health Policy and Planning*, 32(5), 710–722. <https://doi.org/10.1093/heapol/czx007>
11. Hopayian, K. (2022). Health Care Systems: Primary, Secondary, Tertiary and Quaternary Care. *Journal of Family Medicine & Medical Science Research*, 11(4), 1000133. <https://www.longdom.org/open-access-pdfs/health-care-systems-primary-secondary-tertiary-and-quaternary-care.pdf>
12. Robinson, S. K., Meisner, M., Phillips, R. L. Jr., et al. (Eds.). (2021). *Implementing high-quality primary care: Rebuilding the foundation of health care*. Washington, DC: National Academies Press (US). <https://doi.org/10.17226/25983>
13. Zhang, J. (2005). The effect of the shift from HMO to PPO plans on the prevalence of hospital bad debt in the insured population: A case study in two Houston-area hospitals. [Doctoral dissertation, The University of Texas School of Public Health].
14. Polakoff, D., & Smolkin, A. (2013). Breaking down health care insurance from HMO to PPO and beyond. In M. K. Sethi & W. H. Frist (Eds.), *An introduction to health policy: A primer for physicians and medical students* (pp. 37–52). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/978-1-4614-7735-8_4
15. Rotenstein, L. S., Dusetzina, S. B., & Keating, N. L. (2018). Out-of-pocket spending not associated with oral oncolytic survival benefit. *Journal of Managed Care & Specialty Pharmacy*, 24(6), 494–502. <https://doi.org/10.18553/jmcp.2018.24.6.494>
16. Barnett, M. L., Song, Z., Bitton, A., Rose, S., & Landon, B. E. (2018). Gatekeeping and patterns of outpatient care post healthcare reform. *American Journal of Managed Care*, 24(10), e312–e318. https://ajmc.s3.amazonaws.com/media/pdf/AJMC_10_2018_Barnett%20final.pdf
17. Singer, S. J., Enthoven, A. C., & Garber, A. M. (2006). Health care financing and information technology: A historical perspective. In E. H. Shortliffe & J. J. Cimino (Eds.), *Biomedical informatics: Computer applications in health care and biomedicine* (pp. 793–828). New York, NY: Springer. https://doi.org/10.1007/0-387-36278-9_23
18. Frazier, D., & Lewis, D. (2025). Reimbursement. In K. Jacobs (Ed.), *Management and administration for the OTA: Leadership and management skills* (pp. 51–64). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003524946-4>

19. Nass, S. J., Amankwah, F. K., DeVoe, J. E., et al. (Eds.). (2024). *Ending unequal treatment: Strategies to achieve equitable health care and optimal health for all*. Washington, DC: National Academies Press (US). <https://doi.org/10.17226/27820>
20. Hughes, P. M., Graaf, G., & Thomas, K. C. (2025). The NSCH patient-centered medical home scale: A measurement history, critique, and commentary. *Children's Health Care*, 54(2), 237–259. <https://doi.org/10.1080/02739615.2023.2233431>
21. Van Hoorn, E. S., Ye, L., Van Leeuwen, N., Raat, H., & Lingsma, H. F. (2024). Value-based integrated care: A systematic literature review. *International Journal of Health Policy and Management*, (13), 8038. <https://doi.org/10.34172/ijhpm.2024.8038>
22. Giardino, A. P., & De Jesus, O. (2025). Managed care. In *StatPearls* [Internet]. Treasure Island, FL: StatPearls Publishing. <https://pubmed.ncbi.nlm.nih.gov/33232080>
23. Thomson, L. J., & Chatterjee, H. J. (2024). Barriers and enablers of integrated care in the UK: A rapid evidence review of review articles and grey literature 2018–2022. *Frontiers in Public Health*, (11), 1286479. <https://doi.org/10.3389/fpubh.2023.1286479>
24. Adithyan, G. S., Ranjan, A., Muraleedharan, V. R., & Sundararaman, T. (2024). Kerala's progress towards universal health coverage: The road travelled and beyond. *International Journal for Equity in Health*, 23(1), 152. <https://doi.org/10.1186/s12939-024-02231-2>
25. Shvydiuk, S. (2025). The impact of international organizations on the transformation of the public administration system in Ukraine under war conditions. *Public Management and Policy*, 4(8). <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.03>
26. Shestakovska, T. (2025). Upravlinski paterny v systemi okhorony zdorovia: modeli efektyvnoho partnerstva [Managerial patterns in the health care system: Models of effective partnership]. *Development Service Industry Management*, (2), 288–293. [https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10\(38\)](https://doi.org/10.31891/dsim-2025-10(38)) (in Ukrainian)



Механізми державного регулювання ринку нерухомості в умовах децентралізації

Інна Г. Сурай ¹ • Наталія В. Гой ² • Андрій В. Матійчик ^{3*}

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Професор кафедри публічного управління та адміністрування, д-р наук з держ. упр., професор.

² Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Доцент кафедри публічного управління та адміністрування, канд. екон. наук, доцент.

³ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Старший викладач кафедри публічного управління та адміністрування, канд. політ. наук.

* Автор-кореспондент, e-mail: andrii.matiichyk@pnu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

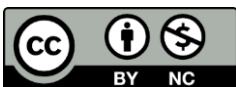
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.06)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір

ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У контексті триваючих децентралізаційних процесів ринок нерухомості України виступає важливим індикатором економічної активності та інструментом формування фінансової бази місцевого розвитку. Поглиблення регіональної автономії в управлінні земельними ресурсами, містобудівною політикою та податковим адмініструванням створює нові можливості для залучення інвестицій, однак водночас породжує ризики фрагментації регуляторного середовища. Аналіз механізмів державного регулювання ринку нерухомості з урахуванням регіональної специфіки та міжнародного досвіду дозволяє визначити напрями підвищення ефективності політики у цій сфері. Метою дослідження є оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку ринку нерухомості України в умовах децентралізації, виявлення проблем і диспропорцій у регулюванні на місцевому та національному рівнях. Методологічну основу дослідження становлять системний і структурно-функціональний підходи, економіко-статистичний аналіз, методи порівняльного аналізу, а також контент-аналіз нормативно-правових актів і стратегічних документів. Дослідження показало, що ринок нерухомості України у 2025 році характеризується зростанням капіталізації (USD 667,4 млрд) та суттєвою регіональною диференціацією. Західні регіони (Львів, Тернопіль, Івано-Франківськ) демонструють стійке зростання цін і попиту, центральні регіони зберігають стабільні позиції, тоді як східні та південні області мають обмежений розвиток через безпекові ризики. Виявлено ключові проблеми: фрагментацію правового поля, низьку інтеграцію кадастрових і реєстраційних даних, нерівномірну інституційну спроможність місцевих органів, що знижує ефективність регулювання. Зарубіжний досвід підтверджує ефективність поєднання місцевої гнучкості з національними стандартами прозорості, безпеки та адміністрування, впровадження електронних платформ. Запропоновані напрями удосконалення механізмів державного регулювання включають: створення єдиної інтегрованої електронної системи кадастрових та реєстраційних даних; підвищення прозорості транзакцій через електронні аукціони та відкриті реєстри.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

державне регулювання, ринок нерухомості, децентралізація, механізми регулювання, соціально-економічний розвиток, управлінські інструменти, публічне управління, інвестування, інвестиційна база, інноваційні підходи, податкова політика.



Mechanisms of State Regulation of the Real Estate Market in Conditions of Decentralization

Inna Suray ¹ ● Nataliia Hoi ² ● Andrii Matiichyk ^{3*}

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Professor at the Department of Public Management and Administration, Doctor of Science in Public Administration, Professor.

² Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, PhD in Economics, Associate Professor.

³ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Public Management and Administration, PhD in Political Science.

* **Corresponding Author**, e-mail: andrii.matiichyk@pnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.06)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the context of ongoing decentralization processes, the real estate market in Ukraine is a key indicator of economic activity and a vital tool for shaping the financial foundation of local development. Deepening regional autonomy in land management, urban planning policy and tax administration creates new opportunities for attracting investment, but at the same time it generates risks of fragmentation of the regulatory environment. Analysis of mechanisms of state regulation of the real estate market, taking into account regional specifics and international experience, allows us to identify areas for increasing the effectiveness of policy in this area. The purpose of the study is to assess the current state and trends in the development of the real estate market of Ukraine in the context of decentralization, to identify problems and disparities in regulation at the local and national levels. The methodological basis of the study is the systemic and structural-functional approaches, economic and statistical analysis, methods of comparative analysis, as well as content analysis of regulatory acts and strategic documents. The study showed that the Ukrainian real estate market in 2025 is characterized by an increase in capitalization (USD 667.4 billion) and significant regional differentiation. Western regions (Lviv, Ternopil, Ivano-Frankivsk) demonstrate a steady growth in prices and demand, central regions maintain stable positions, while eastern and southern regions have limited development due to security risks. Key problems were identified: fragmentation of the legal field, low integration of cadastral and registration data, and uneven institutional capacity of local authorities, which reduces the effectiveness of regulation. Foreign experience confirms the effectiveness of combining local flexibility with national standards of transparency, security and administration, the introduction of electronic platforms, as well as financial equalization mechanisms. The proposed areas for improving state regulation mechanisms include: creating a single integrated electronic system of cadastral and registration data; increasing the transparency of transactions through electronic auctions and open registers; improving tax administration in the real estate sector.

KEYWORDS

state regulation, real estate market, decentralization, regulatory mechanisms, socio-economic development, management tools, public administration, investment, investment base, innovative approaches, tax policy.

1. Вступ

Процес децентралізації в Україні супроводжується переданням значних повноважень органам місцевого самоврядування, зокрема у сфері управління земельними ресурсами та ринком нерухомості. Водночас відсутність єдиних підходів до регулювання, недостатня узгодженість законодавчої бази та нерівномірний розвиток територіальних громад створюють ризики фрагментації ринку. Зростає потреба у збалансованих механізмах державного впливу, які забезпечать прозорість операцій, захист прав власників і інвесторів, а також рівномірний розвиток територій. Недостатній рівень інституційної спроможності окремих громад призводить до неефективного використання ресурсів і ускладнює формування інвестиційно привабливого середовища. В умовах посилення конкурентної боротьби за інвестиції актуальним стає визначення оптимальної моделі взаємодії державних і місцевих органів у регулюванні ринку нерухомості, що здатна поєднати принципи децентралізації та державного контролю.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз сучасних публікацій свідчить, що ринок нерухомості України переживає значні трансформації під впливом економічної нестабільності та воєнних дій, що призводить до регіональної диференціації цін і обсягів попиту. Зокрема, К. В. Павлов та ін. [1] підкреслюють, що нерівномірність розвитку регіональних ринків є ключовою проблемою, оскільки безпекова ситуація суттєво впливає на кон'юнктуру та інвестиційну активність у різних областях. Також наголошується на потребі адаптивного державного регулювання, яке враховує регіональні особливості та сприяє зменшенню нерівностей між територіями.

Водночас, І. Б. Назаркевич та ін. [2] виділяють важливість поєднання централізованих стандартів із розширенням повноважень місцевих органів влади, що дозволяє більш оперативно реагувати на виклики ринку і забезпечувати підтримку житлового будівництва в безпечних регіонах. Вони також звертають увагу на значення прозорості правового поля, що сприяє зниженню корупційних ризиків і формуванню довіри учасників ринку.

Питання цифровізації та інтеграції інформаційних систем у сфері нерухомості є пріоритетними у роботах О. Є. Поморцевої та ін. [3], які відзначають, що недостатній рівень узгодженості кадастрових даних і складнощі з реєстрацією прав власності створюють додаткові бар'єри для розвитку ринку. Запровадження електронних сервісів, на їхню думку, сприятиме підвищенню прозорості та ефективності транзакцій. У сфері логістичної нерухомості, А. Р. Дунська та ін. [4] вказують на високу регіональну варіабельність попиту й пропозиції, що зумовлено безпековими чинниками та економічною кон'юнктурою. Їхні дослідження демонструють необхідність адаптивних підходів до регулювання, орієнтованих на підтримку стратегічних інфраструктурних об'єктів у складних умовах.

Загалом, дослідження О. Є. Шандрівської та О. Мрочка [5] підтверджують, що для стабілізації і розвитку ринку нерухомості в умовах нестабільності потрібні комплексні фінансові механізми державного регулювання, які поєднують макроекономічні інструменти та місцеві ініціативи. Вони підкреслюють роль інституційної спроможності місцевих органів влади як ключового чинника успішної реалізації політик у цій сфері. Фінансові важелі, зокрема податкові стимули і пільгові кредити, розглядаються В. Прокопенком та ін. [6] як ефективні інструменти підтримки житлового будівництва, що дозволяють забезпечити баланс між державним контролем і ринковою гнучкістю. Вони наголошують на необхідності комплексного підходу, що включає розвиток інституційної спроможності, прозорість процедур та оптимізацію фінансових потоків.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає у визначенні та обґрунтуванні ефективних механізмів державного регулювання ринку нерухомості в умовах децентралізації, здатних забезпечити збалансований розвиток територій, прозорість ринкових процесів та захист прав учасників. Для досягнення мети поставлено такі завдання: проаналізувати теоретичні підходи до державного регулювання ринку нерухомості та особливості їх реалізації в умовах децентралізації; оцінити сучасний стан і тенденції розвитку ринку нерухомості України з урахуванням регіональної

специфіки; виявити проблеми та диспропорції, що виникають у регулюванні ринку нерухомості на місцевому та національному рівнях; розробити пропозиції щодо вдосконалення механізмів державного регулювання ринку нерухомості з урахуванням балансу між автономією місцевих громад і національними інтересами.

4. Методи та матеріали

Дослідження базується на комплексному підході до аналізу механізмів державного регулювання ринку нерухомості в умовах децентралізації, що передбачає використання як кількісних, так і якісних методів. Методи економіко-статистичного аналізу – для оцінки динаміки цін на нерухомість, обсягів будівництва, структури попиту та пропозиції, а також регіональних диспропорцій. Застосовувалися індексний метод, трендовий аналіз та метод порівняльних індикаторів. Системно-структурний аналіз – для виявлення взаємозв'язків між елементами механізму державного регулювання, включно з інституційними, нормативно-правовими та фінансовими компонентами, а також їх впливу на ефективність ринку нерухомості. Порівняльно-правовий метод – для дослідження зарубіжного досвіду (зокрема Польщі, Німеччини, Естонії та Великої Британії) у сфері державного регулювання ринку нерухомості в умовах децентралізаційних реформ.

5. Результати та обговорення

Аналіз теоретичних підходів до державного регулювання ринку нерухомості вимагає розгляду кількох взаємодоповнюючих парадигм, які пояснюють як мотивацію держави втручатися у ринкові процеси, так і вибір конкретних інструментів. Класичний ринковий підхід ґрунтується на припущенні про ефективність вільного ціноутворення та приватних прав власності: держава в цій моделі зосереджується на забезпеченні чітких правових рамок, реєстрації прав та захисті контрактних відносин, мінімізуючи адміністративні бар'єри і дозволяючи ринку самостійно врівноважувати попит і пропозицію. Такий підхід акцентує увагу на важливості формалізації прав власності, розвитку фінансового ринку (іпотечне кредитування) та інформаційній прозорості як передумов зниження трансакційних витрат і стимулів до інвестицій. Проте теоретичні обґрунтування ринкової парадигми визнають наявність ринкових збоїв – зовнішніх ефектів, публічних благ, інформаційної асиметрії та монополізму в земельному використанні – які вимагають державного втручання.

Інтервенційні підходи виокремлюють функцію держави як активного регулятора, здатного коригувати просторову структуру, забезпечувати доступне житло, захищати екологію та вирівнювати регіональні диспропорції. Інструментарій тут включає планування й зонування, державні програми соціального житла, регулювання орендних відносин, державні інвестиції в інфраструктуру та механізми перерозподілу. Теоретична основа інтервенціонізму спирається на аналіз ринкових провалів та соціальну функцію землі і нерухомості, підкреслюючи необхідність державного втручання для досягнення суспільно бажаних результатів.

Інституційно-економічний підхід підкреслює роль формальних і неформальних інститутів у функціонуванні ринку нерухомості. Згідно з ним, ефективність регулювання залежить не лише від набору нормативних актів, але й від якості адміністрування, судової практики, прозорості процедур і культурних норм, що визначають очікування суб'єктів ринку. Теорія трансакційних витрат акцентує увагу на механізмах зменшення інформаційної асиметрії, на контролі агентів (адміністративних органів, місцевих чиновників) та на механізмах мотивації учасників ринку.

Підходи регуляторного і мережевого управління (regulatory governance, network governance) розглядають державне регулювання як сукупність правил, процедур і комунікаційних мереж, де роль держави – встановлювати стандарти, здійснювати нагляд і координувати дії різних акторів (власників, забудовників, фінансових інститутів, громадських організацій). Особливість цих підходів – орієнтація на результати (performance-based regulation), використання партнерств державно-приватного типу та створення механізмів співрегулювання, які поєднують формальні норми з професійними стандартами й громадським контролем.

Теорія багаторівневого (мульти-лвел) управління та принцип субсидіарності є ключовими при розгляді реалізації регулювання в умовах децентралізації. Ці підходи

стверджують, що функції повинні виконуватися на найнижчому ефективному рівні, здатному забезпечити соціально-економічні блага, при цьому центральна влада зберігає роль координатора, гаранта мінімальних стандартів і арбітра інтересів між територіями. Натомість публічно-економічні теорії та підхід Остома до поліцентричного управління вказують на переваги множинних центрів ухвалення рішень – більша адаптивність, інноваційність та можливість експериментування на місцевому рівні.

Реалізація зазначених теоретичних підходів у контексті децентралізації вимагає переосмислення розподілу повноважень, фінансів та відповідальності. Децентралізація відкриває можливості для підвищення ефективності регулювання через наближення рішень до місцевих умов, оперативне реагування на попит, орієнтацію політик на специфічні ринки та залучення місцевих ресурсів. Одночасно вона створює ризики фрагментації правового поля, нерівномірного інституційного розвитку громад, конкурентної поведінки територій, що може призвести до регуляторної арбітражу й загострення регіональної нерівності. Практично це виявляється у різному рівні спроможності органів місцевого самоврядування здійснювати планування землекористування, впроваджувати ефективні системи оподаткування нерухомості, контролювати дотримання будівельних норм і проводити відкриті процедури продажу або передачі земель.

Практично це виявляється у різному рівні спроможності органів місцевого самоврядування здійснювати планування землекористування, впроваджувати ефективні системи оподаткування нерухомості, контролювати дотримання будівельних норм і проводити відкриті процедури продажу або передачі земель. Щоб більш наочно продемонструвати взаємозв'язок між основними теоретичними підходами до регулювання ринку нерухомості та особливостями їх практичного застосування в умовах децентралізації, доцільно подати їх у порівняльному вигляді (табл. 1).

Таблиця 1. Теоретичні підходи до державного регулювання ринку нерухомості та особливості їх реалізації в умовах децентралізації

Теоретичний підхід	Ключові принципи	Можливості, які відкриває децентралізація	Ризики та виклики реалізації
Класичний ринковий	Мінімальне втручання держави; захист прав власності; свобода ринкових відносин	Швидке ухвалення рішень щодо місцевих проектів; розвиток місцевих інвестиційних ініціатив	Недостатній контроль за забудовою; нерівність доступу до ресурсів
Інтервенціоністський	Активна роль держави; соціальна функція землі; вирівнювання диспропорцій	Локальні програми доступного житла; адресне фінансування інфраструктури	Перевантаження місцевих бюджетів; ризик політизації рішень
Інституційно-економічний	Значення формальних та неформальних інститутів; зниження трансакційних витрат	Адаптація правил до місцевих особливостей; залучення громади до ухвалення рішень	Відсутність єдиних стандартів; нерівна інституційна спроможність
Регуляторне та мережеве управління	Координація дій акторів; співрегулювання; громадський контроль	Партнерства між громадою, бізнесом і владою; швидке узгодження проектів	Розбіжності у пріоритетах; конфлікти інтересів
Багаторівневе управління, субсидіарність	Виконання функцій на найнижчому ефективному рівні; координація з центром	Більша адаптивність рішень; інновації у плануванні територій	Ризик фрагментації політик; складність узгодження між рівнями влади

Джерело: власна розробка авторів.

Наведене порівняння демонструє, що кожен теоретичний підхід має як потенційні переваги, так і обмеження, які можуть посилюватися або нівелюватися залежно від рівня інституційної спроможності територіальних громад та якості взаємодії між рівнями влади. Це підтверджує необхідність комплексного поєднання інструментів регулювання, що враховують місцеву специфіку, забезпечують єдині стандарти прозорості та водночас залишають простір для гнучких управлінських рішень. Подальший аналіз доцільно зосередити на оцінці сучасного стану ринку нерухомості в Україні в умовах децентралізації, що дозволить визначити ключові тенденції, проблеми та потенційні точки зростання.

Зростання вартості ринку нерухомості в Україні у 2025 році – зокрема домінування житлового сегмента – має безпосередній зв'язок із процесами децентралізації та змінними фінансовими, інституційними й просторовими пріоритетами місцевого самоврядування. За попередніми оцінками загальна вартість ринку нерухомості в 2025 році становить приблизно USD 667,4 млрд, із часткою житлового сегмента близько USD 606,1 млрд; така концентрація капіталу в житловому фонді створює суттєвий потенціал для місцевих бюджетів і одночасно висуває вимоги до якості місцевого регулювання та планування [7]. Відновлення діяльності первинного ринку та збільшення обсягів введення житла (наприклад, 28 432 квартири, введені в експлуатацію у I кварталі 2025 року) свідчать про реальне поживлення будівельної активності, що посилює фіскальне й інвестиційне навантаження на органи місцевого самоврядування.

Одночасно спостерігається відновлення попиту: за даними ринкових оглядів, продажі квартир у новобудовах у I кварталі 2025 року відновилися до близького до довоєнного рівня (зростання продажів у певних сегментах на порядки десятків відсотків), що стимулює як приватні інвестиції, так і потребу в інфраструктурних витратах з боку місцевих органів влади [8]. Цей попит концентрується нерівномірно: західні та центральні регіони демонструють більш стійке зростання цін і попиту, тоді як прифронтові та постраждалі території залишаються у стані стагнації або зниження активності; така географічна диференціація натомість підсилює ризик посилення регіональних диспропорцій у доходах громад і в їх інституційній спроможності.

Фіскальний вимір цього процесу має двоїстий характер. З одного боку, зростання обсягів операцій і капіталізації житлового фонду створює додаткові джерела наповнення місцевих бюджетів: надходження від податків на нерухомість та земельного податку демонструють позитивну динаміку (наприклад, надходження податку на нерухомість зросли у першому півріччі 2025 року до майже 5,6 млрд грн), що підвищує потенціал для фінансування інфраструктури та місцевих програм [9]. З іншого боку, загальна сума доходів місцевих бюджетів та їхня структура залишаються вразливими до макроекономічних і регіональних шоків: у 2024 році надходження до загального фонду місцевих бюджетів оцінювалися близько 451 млрд грн, але їхній приріст залежить від регіональної економічної потужності та якості адміністрування податків, що робить фінансову спроможність громад неоднорідною. Наслідком є ситуація, коли деякі громади отримують реальний ресурс для регулювання й стимулювання ринку, тоді як інші залишаються бідними на інвестиційні можливості й змушені конкурувати за обмежені ресурси.

Цей фіскальний контекст поєднується з організаційно-інституційними викликами: здатність місцевих органів влади перетворити додаткові доходи на якісні регуляторні і сервісні рішення залежить від професійного кадрового потенціалу, інтегрованості кадастрово-реєстраційних систем, методик оцінки майна та прозорих процедур відчуження. Нерівномірність у впровадженні електронних сервісів і в управлінських процедурах призводить до того, що в одних громадах додаткові надходження ефективно інвестуються у транспортну й соціальну інфраструктуру, в інших перетворюються на тимчасове джерело покриття поточних витрат без довгострокових стратегічних інвестицій. Відповідно, на тлі загального зростання капіталізації нерухомості виникає потреба в уніфікації методик оцінки, стандартизації адміністрування податків та посиленому контролю прозорості операцій на місцевому рівні.

Просторові ефекти зростання ринку нерухомості під дією децентралізації мають важливі наслідки для земельного планування й управління розвитком територій. Місцеві органи, набувши повноважень щодо зонування та містобудівної політики, можуть оперативніше адаптувати просторові рішення під локальний попит – це сприяє диверсифікації житлового фонду, розвитку субурбанізації та створенню проектів малої енергетичної автономності. Проте відсутність узгоджених національних стандартів і слабка інтеграція кадастрових даних провокують «регуляторний арбітраж», коли інвестори обирають юрисдикції з більш ліберальними умовами або слабшим контролем, що підриває рівність конкурентних умов і може спричинити спекулятивні практики при відчуженні земельних активів. Така динаміка вимагає одночасного поєднання місцевої гнучкості з національними гарантіями мінімальних стандартів прозорості й безпеки.

Для більш детального розуміння регіональних особливостей та тенденцій вартості нерухомості доцільно розглянути динаміку середньої вартості квадратного метра в новобудовах у ключових містах України протягом 2025 року (рис. 1).

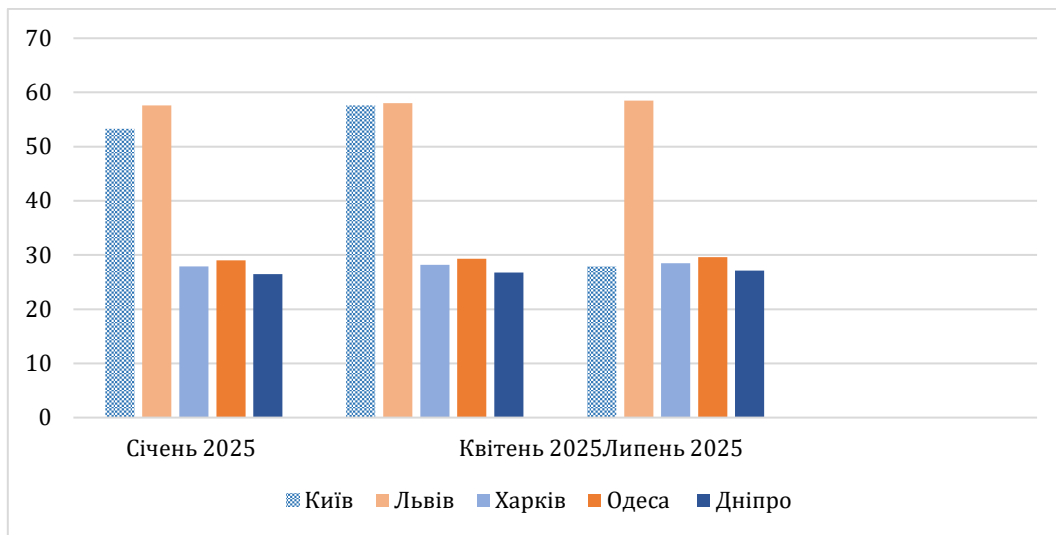


Рис. 1. Динаміка вартості квадратного метра у новобудовах у деяких містах України у 2025 р., тис. грн/м²

Джерело: побудовано авторами на основі [10].

З наведених даних видно, що середня вартість квадратного метра у Львові та Києві утримується на найвищому рівні, відповідно близько 58 тис. грн/м² і 54 тис. грн/м² у другому півріччі 2025 року. Це свідчить про стабільний попит на житло в цих регіонах, які є економічними та культурними центрами країни, де активне залучення інвестицій і розвинена інфраструктура підсилюють ринкові позиції. Харків, Одеса та Дніпро демонструють нижчі ціни, але при цьому спостерігається стабільне зростання вартості квадратного метра, що свідчить про поступове відновлення попиту та активізацію будівництва після періодів економічної нестабільності.

Варто звернути увагу на те, що навіть у межах одного року регіональні ринки нерухомості розвиваються нерівномірно: зростання цін у Львові, Києві та Харкові відбувається більш динамічно, ніж у Одесі та Дніпрі, що може відображати відмінності у рівні інституційної спроможності місцевих органів влади, ступені залучення інвестицій та особливості регіональної економіки. Така нерівномірність у ціновій динаміці підтверджує необхідність врахування просторового виміру в державному регулюванні ринку нерухомості, а також формування узгоджених стандартів і механізмів підтримки менш розвинених регіонів для зменшення диспропорцій.

Продовжуючи аналіз, важливо розглянути споживчі переваги та інвестиційні тренди, які суттєво впливають на регіональну динаміку ринку нерухомості та визначають напрями державного регулювання в умовах децентралізації. Зростання попиту на енергоефективне житло з автономними системами опалення, наявністю бомбосховищ, а також зручним доступом до логістичної інфраструктури є не лише реакцією на ринкові зміни, але й прямим наслідком безпекових викликів, що постали перед країною *xі*. Цей тренд стимулює девелоперів інтегрувати сучасні інженерні рішення та підвищені стандарти безпеки у проектування, що, у свою чергу, формує нові сегменти попиту.

Серед регіонів, які демонструють стабільне зростання вартості та інвестиційної привабливості, особливо виділяються Львів, Тернопіль та Івано-Франківськ. Їхній розвиток пояснюється поєднанням факторів – відносною безпекою, високою міграційною привабливістю, розвиненою культурною та освітньою інфраструктурою, а також активним залученням капіталу у сферу будівництва [11]. Вінниччина та Хмельниччина, хоч і не належать до традиційних лідерів ринку, демонструють зростаючий інтерес з боку бізнесу, зокрема завдяки географічному розташуванню та можливостям для релокації підприємств із центральних і західних регіонів. Це підкреслює потенціал децентралізації у формуванні нових економічних центрів, здатних перерозподіляти інвестиційні потоки. Водночас східні та південні регіони (Харків, Запоріжжя, Дніпро) залишаються у зоні низької привабливості через високі безпекові ризики та обмежені можливості для довгострокового планування. Така ситуація посилює територіальні диспропорції, створюючи виклик для державного регулювання, яке має одночасно

підтримувати розвиток безпечних регіонів та не допустити повної економічної деградації більш вразливих територій.

З позиції державної політики в умовах децентралізації це означає необхідність впровадження гнучких регуляторних механізмів: для перспективних регіонів – стимулювання інноваційних рішень та розвиток інфраструктури, для депресивних – цільові програми відновлення, пільгове фінансування, підвищення інвестиційної безпеки. Формування таких інструментів має базуватися на системному моніторингу споживчих переваг та інвестиційних трендів, що дозволить адаптувати регулювання до швидких змін ринкових і безпекових умов (табл. 2).

Таблиця 2. Регіональні тренди, фактори привабливості та потенційні регуляторні заходи

Регіональний блок	Ключові тренди	Фактори привабливості	Потенційні регуляторні заходи
Західні регіони	Стабільне зростання цін на житло; високий попит на енергоефективні та безпечні об'єкти	Відносна безпека, культурно-освітня інфраструктура, міграційний приплив, попит на автономне житло	Пільгове кредитування енергоефективного будівництва; гранти на модернізацію інфраструктури; стимулювання локальних інвестпроектів
Центральні регіони	Висока концентрація інвестицій у столиці; активна субурбанізація; розвиток бізнес-кластерів	Транспортна доступність, ділова активність, релокація бізнесу, зростання комерційної нерухомості	Стандарти безпеки та енергоефективності в забудові; підтримка бізнес-інкубаторів; розвиток транспортної інфраструктури
Східні регіони	Обмежена привабливість через безпекові ризики; точкові проекти відновлення	Промисловий потенціал, наявна будівельна база, кадрові ресурси	Державні гарантії для інвесторів; податкові канікули; цільові програми відновлення житлового фонду
Південні регіони	Коливання цін через безпекову ситуацію; інтерес до прибережних зон в умовах стабілізації	Потенціал туризму та портової інфраструктури, розвиток логістики	Комплексні програми відновлення прибережних територій; стимулювання інвестицій у туристичну та логістичну інфраструктуру

Джерело: власна розробка авторів.

З огляду на згадані тренди, доцільно виділити кілька взаємопов'язаних політичних висновків. По-перше, збільшення капіталізації і активізації первинного ринку створює унікальну можливість для формування сталих джерел фінансування місцевого розвитку, однак ця можливість реалізується лише за умови удосконалення механізмів адміністрування податків на нерухомість і стандартизації оцінок. По-друге, децентралізація має супроводжуватися адресними програмами підвищення інституційної спроможності (навчання оцінювачів, електронні сервіси, методичні платформи), щоб запобігти фрагментації практик і корупційним ризикам. По-третє, необхідно запровадити ефективні механізми горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання, які зменшать регіональні відмінності у можливостях використання ринкового потенціалу для місцевого розвитку. Врешті, просторове планування має ґрунтуватися на інтегрованих кадастрових і реєстраційних даних та прозорих процедурах відчуження (електронні аукціони, відкриті реєстри транзакцій), що підвищить інвестиційну привабливість і знизить транзакційні витрати для всіх учасників ринку.

Дослідження зарубіжного досвіду державного регулювання ринку нерухомості в умовах децентралізаційних процесів дозволяє виокремити практичні механізми, які можуть бути адаптовані до українських реалій з урахуванням наявного рівня інституційної спроможності, цифрової інфраструктури та безпекових викликів. Нижче наведено синтез досвіду кількох країн – Польщі, Німеччини, Естонії, Великої Британії та Сполучених Штатів – з акцентом на практичних висновках і шляхах адаптації до України (табл. 3).

Виявлені регіональні диспропорції у вартості та привабливості об'єктів нерухомості, зумовлені як економічними, так і безпековими чинниками, підтверджують необхідність цілеспрямованої політики фінансового вирівнювання, розвитку інституційної спроможності громад та впровадження цифрових інструментів управління. Зарубіжний досвід (Польщі, Німеччини, Естонії, Великої Британії) демонструє ефективність інтегрованих кадастрових

систем, стандартизації методик оцінки, відкритих реєстрів та електронних сервісів, що забезпечують прозорість і зниження трансакційних витрат [15]. Адаптація цих практик до українських реалій, із урахуванням специфіки регіонального розвитку та викликів безпеки, може стати ключовим інструментом підвищення інвестиційної привабливості та стійкості ринку нерухомості, а також джерелом сталого фінансування місцевого розвитку в довгостроковій перспективі.

Таблиця 3. Ключові елементи зарубіжного досвіду державного регулювання ринку нерухомості в умовах децентралізації та можливі напрями його адаптації до України

Країна	Ключові елементи підходу	Результати впровадження	Потенціал адаптації в Україні
Польща	Передача податкових і адміністративних повноважень на місцевий рівень; чіткі процедури оцінки майна; програми навчання місцевих кадрів	Зростання фінансової автономії муніципалітетів; підвищення інвестиційної привабливості регіонів; активізація локальних програм розвитку	Удосконалити адміністрування податку на нерухомість; впровадити системне навчання оцінювачів та адміністраторів; запровадити механізми фінансового вирівнювання
Німеччина	Реформа методики оцінки нерухомості для податкових цілей; централізовані стандарти з можливістю регіональних коригувань	Більш справедливе та актуальне оподаткування; зменшення регіональних диспропорцій; підвищення прозорості ринку	Розробити уніфіковану методіку оцінки з локальними коефіцієнтами; інтегрувати кадастрові дані з ринковими базами
Естонія	Електронний земельний реєстр; інтеграція кадастру з іншими держреєстрами; повний електронний документообіг у сфері нерухомості	Зниження трансакційних витрат; прискорення процедур реєстрації; підвищення довіри до ринку	Інтегрувати Держгеокадастр, реєстр прав та податкові бази; впровадити відкритий доступ до агрегованих даних; навчати цифровій грамотності місцеві органи
Велика Британія	Публічний доступ до даних про транзакції; спрощення та цифровізація процедур реєстрації; регулярне оновлення ринкової статистики	Підвищення ліквідності ринку; зменшення інформаційних асиметрій; прискорення інвестиційних рішень	Створити відкриті набори даних про ціни угод; забезпечити швидке оновлення і публікацію ринкової інформації; стимулювати використання цих даних в аналітиці та плануванні

Джерело: складено авторами на основі [12–14].

6. Висновки

У результаті проведеного дослідження було здійснено комплексний аналіз механізмів державного регулювання ринку нерухомості в умовах децентралізаційних процесів. Проаналізовані теоретичні підходи до регулювання ринку нерухомості – від класичних моделей централізованого управління до сучасних концепцій партнерства держави, місцевого самоврядування та приватного сектору – засвідчили, що ефективність регуляторних заходів значною мірою залежить від балансу між централізованими стандартами та гнучкістю на місцевому рівні. Децентралізація, за належної координації, створює умови для адаптації регуляторної політики до просторових, соціально-економічних і демографічних особливостей регіонів. Оцінка сучасного стану та тенденцій розвитку ринку нерухомості України показала зростання його загальної капіталізації та значну регіональну диференціацію. Західні регіони, зокрема Львів, Тернопіль та Івано-Франківськ, демонструють стійке зростання цін і попиту, зумовлене інвестиційною активністю, відносною безпекою та високим рівнем інфраструктурної розвиненості. Центральні регіони зберігають стабільний розвиток, тоді як східні та південні території відчувають обмежений попит через безпекові ризики. Ці відмінності підкреслюють необхідність регуляторних механізмів, здатних одночасно стимулювати розвиток динамічних ринків і підтримувати менш привабливі для інвесторів регіони.

Виявлено низку ключових проблем у регулюванні ринку нерухомості: фрагментацію правового поля між регіонами, нерівномірний рівень інституційної спроможності органів місцевого самоврядування, обмежену інтеграцію кадастрових та реєстраційних даних, а також недостатню прозорість процедур відчуження майнових активів. Ці диспропорції знижують ефективність децентралізованого управління та можуть призводити до регуляторного арбітражу. На основі аналізу зарубіжного досвіду, зокрема Польщі, Німеччини, Естонії та Великої Британії, сформульовано пропозиції щодо вдосконалення механізмів державного регулювання.

Доцільним є поєднання автономії місцевих громад із національними стандартами прозорості, безпеки та ефективного адміністрування. Пропонується запровадження єдиної електронної платформи для інтеграції кадастрових і реєстраційних даних, удосконалення системи оподаткування нерухомості, запровадження горизонтального та вертикального фінансового вирівнювання, а також розвиток інституційної спроможності органів місцевого самоврядування через навчальні та методичні програми.

References

1. Pavlov, K. V., Novosad, O. V., & Semenov, N. O. (2024). Kon'unktura rynku zhytlovoi nerukhomosti Ukrainy u dovoiennyi ta voiennyi period [The situation of the Ukrainian housing real estate market in the pre-war and wartime period]. *Enerhozberezhennia, enerhetyka, enerhoaudyt*, 5(195), 76–98. <https://doi.org/10.20998/2313-8890.2024.05.06> (in Ukrainian)
2. Nazarkevych, I. B., Dub, A. R., & Zakhidnyi, R. V. (2024). Rozvytok rynku nerukhomosti Ukrainy v umovakh viiny: vyklyky ta perspektyvy [Development of the real estate market of Ukraine in wartime conditions: Challenges and prospects]. *Efektivna ekonomika*, (9). <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.21> (in Ukrainian)
3. Pomortseva, O. Ye., Kobzan, S. M., Shterndok, Ye. S., & Zatkhei, V. A. (2023). Analiz sytuatsii na rynku nerukhomosti Ukrainy pid chas voiennoho stanu [Analysis of the situation on the real estate market of Ukraine during martial law]. *Scientific Collection "InterConf+", 30(143)*, 498–507. <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.02.2023.052> (in Ukrainian)
4. Dunska, A. R., Zhaldak, Kh. P., & Sluzhava, L. S. (2024). Analiz elastychnosti popytu ta propozyitsii na rynku lohystychnoi nerukhomosti Ukrainy v umovakh voiennoho stanu [Analysis of demand and supply elasticity in the Ukrainian logistics real estate market during martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (65). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-88> (in Ukrainian)
5. Shandrivska, O. Ye., & Mrochko, O. (2025). Research of the real estate market of Ukraine in conditions of economic instability. *Journal of Lviv Polytechnic National University. Series of Economics and Management Issues*, 9(1), 112–129. <https://doi.org/10.23939/semi2025.01.112>
6. Prokopenko, V., Biletskyi, I., & Vlasenko, T. (2023). Financial levers of the regulation of residential construction. *Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice*, 2(49), 99–112. <https://doi.org/10.55643/fcaptp.2.49.2023.4040>
7. The New Voice of Ukraine. (May 28, 2025). Ukraine builds 28,432 new apartments in 2025, Kyiv Oblast leads. *NV*. <https://english.nv.ua/nation/more-than-28-000-new-apartments-were-commissioned-in-ukraine-in-q1-50517562.html> (in Ukrainian)
8. Interfax Ukraine. (July 3, 2025). Sales of apartments in new buildings in Q1 2025 recover by almost quarter from pre-war 2021 – LUN survey. *Interfax Ukraine*. <https://en.interfax.com.ua/news/general/1084951.html>
9. Derzhavni budivelni normy Ukrainy. (June 23, 2025). TOP 5 trendiv na rynku nerukhomosti v Kyievi v 2025 [Top 5 trends in the Kyiv real estate market in 2025]. *Derzhavni budivelni normy Ukrainy*. https://dbn.co.ua/publ/analitika/trendi_rinku_nerukhomosti_kieva/59-1-0-1440 (in Ukrainian)
10. Melnyk, O. (2025). Pervynnyi rynek zhytla v Ukraini demonstruiie zrostantia obsiahiv ta tsin u 2025 rotsi [The primary housing market in Ukraine shows growth in volumes and prices in 2025]. *Finway.ua*. <https://finway.com.ua/en/the-primary-housing-market-ukraine> (in Ukrainian)
11. Lavrovskiy, V. (March 19, 2025). Investytsii v nerukhomist v Ukraini: yakii rehion naivyhidnishyi [Investments in real estate in Ukraine: Which region is the most profitable]. (2025). *AIN.ua*. <https://ain.ua/2025/03/19/investyciyi-v-neruxomist-v-ukrayini-iakii-region-naivigidnisii> (in Ukrainian)
12. Łaszek, A., & Trzeciakowski, R. (2018). State decentralization in Poland has been successful, but there is still room for improvement. *4liberty.eu*. <https://4liberty.eu/wp-content/uploads/2018/11/ALEKSANDER-%C5%81ASZEK-RAFA%C5%81-TRZECIAKOWSKI-STATE-DECENTRALIZATION-IN-POLAND-HAS.pdf>
13. Taxation of Real Estate. (2025). *Germany Trade & Invest*. <https://www.gtai.de/en/invest/investment-guide/taxation-of-real-estate-561540>
14. Surai, I. H. (2023). Transformatsiia tsentralnoho orhanu derzhavnogo upravlinnia Ukrainy sferoiu fizychnoi kultury i sportu [Transformation of the central state administration body of Ukraine in the field of physical culture and sports]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok*, (2). <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2023.2.2> (in Ukrainian)
15. Surai, I. H. (2023). Subiekty publicznego upravlinnia sferoiu fizychnoi kultury i sportu Ukrainy [Subjects of public administration in the field of physical culture and sports of Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (4), 131–136. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.4.131> (in Ukrainian)



Публічне управління соціально-економічним розвитком регіону

Зоряна М. Бурик  ^{1*} • Мирослав М. Бурик  ²

¹ Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Професор кафедри публічного управління та адміністрування, д-р держ. упр., професор.

² Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Доцент кафедри публічного управління та адміністрування, канд. держ. упр.

* Автор-кореспондент, e-mail: z.burik@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.08](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.08)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У сучасних умовах трансформаційних процесів та глобалізаційних викликів питання забезпечення збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів України набуває особливого значення. Регіональний розвиток є основою економічної стабільності та соціальної єдності держави, водночас він характеризується глибокими територіальними диспропорціями, що зумовлюють необхідність пошуку нових підходів у сфері публічного управління. Стаття мала на меті розкрити теоретико-методологічні засади публічного управління регіональним розвитком, здійснити аналіз сучасного стану та основних тенденцій соціально-економічного розвитку регіонів України, а також виявити ключові проблеми та диспропорції, що стримують їхній розвиток. У дослідженні застосовано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів: аналіз і синтез для розкриття теоретичних засад регіонального розвитку; статистичний аналіз для оцінки показників соціально-економічного розвитку регіонів; порівняльний метод для виявлення диспропорцій та регіональних відмінностей; системний підхід для інтеграції отриманих результатів у цілісну картину сучасного стану регіонального розвитку України. Дослідження засвідчило, що регіональний розвиток характеризується як позитивними тенденціями (активізація інноваційних процесів, зростання ролі місцевого самоврядування, поява нових механізмів фінансування розвитку), так і низкою проблем (нерівномірність соціально-економічного розвитку, диспропорції у зайнятості населення, нерівний доступ до ресурсів і послуг). Встановлено, що ключовими факторами розвитку виступають інституційні реформи, децентралізація, цифровізація управлінських процесів та залучення інвестицій. За результатами дослідження підтверджено, що ефективно публічне управління регіональним розвитком має ґрунтуватися на принципах збалансованості, інноваційності та сталості. Подолання регіональних диспропорцій можливе за умови комплексної реалізації державної регіональної політики, що поєднує механізми стимулювання економічного зростання, забезпечення соціальної згуртованості та підвищення якості життя населення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, публічна влада, стратегія, соціально-економічний розвиток, регіон, розвиток, держава, механізм, ризику.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Public Management of the Socio-Economic Development of the Region

Zoriana Buryk ^{1*} • Myroslav Buryk ²

¹ *Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Professor at the Department of Public Management and Administration, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor.*

² *Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Management and Administration, PhD in Public Administration.*

* **Corresponding Author**, e-mail: z.burik@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.08](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.08)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



In the current conditions of transformation processes and globalization challenges, the issue of ensuring balanced socio-economic development of the regions of Ukraine is of particular importance. Regional development is the basis of economic stability and social unity of the state, at the same time it is characterized by deep territorial disparities, which necessitate the search for new approaches in the field of public administration. The article aims to reveal the theoretical and methodological principles of public administration of regional development, to analyze the current state and main trends of socio-economic development of the regions of Ukraine, as well as to identify key problems and disparities that hinder their sustainable development. The study uses a complex of general scientific and special methods: analysis and synthesis to reveal the theoretical foundations of regional development; statistical analysis to assess indicators of socio-economic development of regions; comparative method to identify disparities and regional differences; systematic approach to integrate the results obtained into a holistic picture of the current state of regional development of Ukraine. The study showed that the regional development of Ukraine is characterized by both positive trends (activation of innovation processes, increasing the role of local self-government, the emergence of new mechanisms for financing development), and a number of problems (uneven socio-economic development, disparities in employment of the population, unequal access to resources and services). It was established that the key factors of development are institutional reforms, decentralization, digitalization of management processes and attraction of investments. The results of the study confirmed that effective public management of regional development should be based on the principles of balance, innovation and sustainability. Overcoming regional disparities is possible provided that the comprehensive implementation of state regional policy combines mechanisms for stimulating economic growth, ensuring social cohesion and improving the quality of life of the population.

KEYWORDS

public administration, public power, strategy, socio-economic development, region, development, state, mechanism, risks.

1. Вступ

Сучасні трансформаційні процеси, що відбуваються в Україні, загострюють потребу у формуванні ефективної системи публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів. Умови глобалізації, інтеграції до європейського простору та воєнні виклики висувають нові вимоги до регіональної політики, яка має забезпечувати не лише економічне зростання, а й соціальну стабільність, підвищення якості життя населення, розвиток людського потенціалу.

Водночас спостерігаються суттєві диспропорції у розвитку територій, зумовлені нерівномірністю розподілу інвестицій, різним рівнем інфраструктурної забезпеченості, неоднаковими можливостями для зайнятості та самореалізації населення. Недостатня ефективність механізмів публічного управління, надмірна централізація фінансових і управлінських ресурсів, слабка інтеграція регіональних стратегій із загальнодержавною політикою створюють перешкоди для реалізації потенціалу регіонів. Ситуація ускладнюється воєнними діями, які спричиняють руйнування інфраструктури, зменшення населення та додаткове навантаження на місцеві бюджети, що посилює регіональну нерівність і ставить під сумнів можливість стабільного економічного розвитку окремих територій.

З огляду на це постає необхідність у комплексному дослідженні проблем і можливостей публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів, пошуку оптимальних моделей управлінської взаємодії між центральними органами влади, місцевим самоврядуванням, бізнесом і громадянським суспільством. В умовах воєнного стану ця необхідність стає особливо актуальною. Вирішення даної проблеми має стратегічне значення для забезпечення конкурентоспроможності держави, зміцнення її економічної та соціальної безпеки.

2. Огляд літературних джерел

Огляд наукових джерел засвідчує, що публічне управління у контексті регіонального розвитку в умовах воєнного стану набуває особливої значущості. І. С. Пирога та М. І. Пирога [1] вказують, що місцеве самоврядування виступає ключовим інструментом відновлення інфраструктури та забезпечення базових соціальних послуг на територіях, що постраждали від бойових дій. Вони встановили, що ефективна взаємодія громадських організацій і органів місцевої влади дозволяє значно скоротити часові втрати при реалізації відбудовних програм і підвищує соціальну згуртованість населення.

Дослідження І. З. Сторонянської [2] засвідчило, що стратегія смарт-спеціалізації здатна формувати інноваційні вузли зростання, проте її результативність часто нівелюється адміністративними та інфраструктурними обмеженнями. Авторка акцентувала на тому, що багатьом територіям бракує дієвих механізмів для перетворення локальних конкурентних переваг у стійкі кластери, а також наголосила на дефіциті фінансових інструментів і узгодженості між управлінськими рівнями. Отримані результати підводять до висновку про критичну роль місцевих мереж співпраці та налагодженого трансферу знань у поширенні успішних практик.

У працях С. Л. Шульц [3] увага зосереджена на проблемі ексклюзивності регуляторних механізмів, яка призводить до фрагментарності державної політики та посилення просторових дисбалансів. Автор показала, що відсутність єдиних стандартів управління сприяє надмірній централізації і водночас послаблює інституційну спроможність регіонів. Як можливі напрями протидії пропонуються гармонізація регуляторних практик і стимулювання більш рівномірного інвестування, що створює підґрунтя для зменшення міжрегіональних диспропорцій.

Особливий акцент у дослідженнях Б. М. Данилишина [4] зроблено на просторовому відновленні як ключовій складовій післякризової стратегії. Автор підкреслив значення євроінтеграційного вектора, що визначає модернізацію регіональної політики через запровадження європейських стандартів планування і фінансування. Висновки роботи доводять, що успішне відновлення можливе за умови поєднання розвитку інфраструктури з програмами соціальної реінтеграції та підтримки місцевого бізнесу, що забезпечує синергію економічного та соціального відновлення.

Дослідження Н. Гавкалової та ін. [5] показує, що системне публічне управління сприяє збалансованому розвитку територій за рахунок інтеграції економічних, соціальних та

інституційних факторів. Вони встановили, що застосування принципів прозорості, підзвітності та партнерства влади з бізнесом і громадою дозволяє підвищити результативність регіональних програм та створює передумови для сталого розвитку навіть в умовах невизначеності

Т. С. Яровий [6] виявив, що інноваційні підходи у державному управлінні регіональним розвитком, зокрема впровадження цифрових інструментів та аналітичних платформ, забезпечують більш точну оцінку потреб територій і сприяють оптимізації ресурсів. Він довів, що інтеграція інноваційних механізмів у процес ухвалення рішень дозволяє підвищити ефективність місцевих програм і створює умови для прискореного економічного відновлення.

Узагальнення цих досліджень вказує на наявність певних прогалин у науковому масиві: попередні роботи переважно концентруються на загальних принципах відновлення та управлінських механізмах, тоді як недостатньо висвітлені конкретні емпіричні аспекти адаптації управлінських стратегій до соціально-економічних особливостей розвитку різних регіонів України. Саме це частково заповнює дане дослідження, пропонуючи типологію регіональних профілів та практично орієнтовані управлінські орієнтири для публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів.

3. Постановка завдання

Метою статті є дослідження особливостей публічного управління соціально-економічним розвитком регіонів України в сучасних умовах, визначення ключових проблем і диспропорцій обґрунтування напрямів удосконалення управлінських механізмів.

4. Методи та матеріали

Методологічну основу дослідження становлять положення теорії публічного управління та сталого розвитку, що дозволяють комплексно розкрити сутність і специфіку соціально-економічного розвитку регіонів у сучасних умовах. У роботі застосовано системний підхід, що забезпечив можливість розглядати регіон як цілісне соціально-економічне формування, у якому взаємодіють різні інституційні, економічні та соціальні підсистеми. Для досягнення мети дослідження використано низку загальнонаукових і спеціальних методів. Зокрема, методи аналізу та синтезу дозволили уточнити сутнісні характеристики публічного управління соціально-економічним розвитком, а також узагальнити наукові підходи до його дослідження. Історико-логічний метод застосовано для розкриття еволюції регіональної політики в Україні, а порівняльний аналіз дозволив виявити відмінності у рівнях розвитку окремих територій. Емпірична база дослідження сформована на основі статистичних даних Державної служби статистики України, аналітичних матеріалів Міністерства розвитку громад, територій та інфраструктури України, нормативно-правових актів та стратегічних програмних документів.

5. Результати та обговорення

Теоретичні концепції регіонального розвитку формувалися як відповідь на зміну характеру простору виробництва, мобільності ресурсів і ролі інститутів у розподілі вигод зростання. Вони задають логіку пояснення територіальних відмінностей та інструменти впливу публічної влади на динаміку регіонів. Класичний перелік концепцій включає концепцію поширення і агломерації, які пояснюють формування промислових кластерів і концентрованих центрів економічної активності, та концепцію зростання центрів і периферії, що пояснюють нерівномірність розвитку та диференціацію регіонів [3]. Сучасні концепції інтегрують соціальні, екологічні та інституційні виміри, переорієнтовуючи політику від «вирівнювання середніх показників» до підсилення ендегенних потенціалів і підвищення стійкості та інклюзивності розвитку.

Концепція ендегенного розвитку наголошує на використанні локальних ресурсів, знань, людського та соціального капіталу для формування самопідтримуваного зростання. В її основі лежить ідея, що економічний розвиток ефективніше стимулюється через внутрішній потенціал території, а не лише зовнішні інвестиції. Підходи реалізації включають розвиток кластерів і локальних мереж підприємств, формування інноваційних екосистем, а також підтримку освітніх та дослідницьких інститутів, що забезпечують циркуляцію знань та компетенцій у регіоні [5].

Концепція інституційного розвитку фокусується на ролі місцевих інститутів, ефективності управлінських і нормативно-правових механізмів у забезпеченні конкурентоспроможності територій. Практичні інструменти концепції передбачають удосконалення регуляторного середовища, стимулювання прозорого та підзвітного управління, розвиток спроможності місцевих органів влади, а також активне залучення громадянського суспільства і бізнесу до партнерських ініціатив [7].

Концепція сталого розвитку інтегрує економічну ефективність, соціальну інклюзивність і екологічну збалансованість. Її реалізація передбачає стратегічне планування з урахуванням довгострокових соціальних та екологічних наслідків, розвиток зеленої та інноваційної інфраструктури, підтримку технологічних інновацій, а також впровадження адаптивних моделей управління природними та людськими ресурсами.

Концепція мережевого та кластерного розвитку підкреслює значення взаємодії між підприємствами, науковими установами та органами влади для створення інноваційних регіональних систем. Інструменти реалізації включають підтримку партнерств і коопераційних зв'язків, створення технологічних парків і інноваційних хабів, стимулювання спільних інвестицій і програм трансферу знань, що сприяють інтегрованому та ефективному розвитку територій [8].

Таблиця 1. Сучасні концепції регіонального розвитку: ключові характеристики та управлінські орієнтири

Концепція	Сильні сторони	Обмеження	Управлінські орієнтири
Концепція ендogenous розвитку	Використання локальних ресурсів і знань, стимулювання самопідтримуваного зростання, розвиток людського і соціального капіталу	Залежність від якості локальних ресурсів; ризик обмеженого масштабування	Розвиток кластерів і локальних мереж, інноваційних екосистем, освітніх та дослідницьких інститутів
Концепція інституційного розвитку	Підвищення ефективності місцевих інститутів, прозорість і підзвітність управління, партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства	Складність трансформації існуючих інституцій, потреба в довгострокових реформах	Удосконалення регуляторного середовища, зміцнення місцевого самоврядування, стимулювання прозорого управління
Концепція сталого розвитку	Інтеграція економічної, соціальної та екологічної складових, орієнтація на довгострокові результати	Високі витрати на впровадження, потреба у спеціалізованих знаннях	Планування з урахуванням соціальних та екологічних наслідків, розвиток зеленої інфраструктури, підтримка інноваційних технологій
Концепція мережевого та кластерного розвитку	Стимулювання інновацій через взаємодію підприємств, науки та влади, формування інтегрованих регіональних систем	Залежність від рівня кооперації та комунікації між акторами, ризик нерівномірного розвитку	«Зелені» інвестиції, енергоефективність, екосистемний підхід у плануванні

Джерело: власна розробка авторів.

Синтезуючи зазначені підходи, сучасна регіональна політика виходить із поєднання трьох логік: (1) просторової ефективності через концентрацію та мережеву взаємодію (полюси зростання, агломерації, кластери); (2) територіальної справедливості та розширення можливостей (інклюзивність, згуртованість, базові послуги); (3) екологічної та інституційної стійкості (сталий розвиток, належне врядування). Якщо зазначені концепції пояснюють джерела просторової динаміки та механізми її відтворення, то принципи виступають нормативно-управлінськими орієнтирами, що визначають «правила гри» для органів влади, бізнесу та громад, спрямовуючи інструменти політики, процедури прийняття рішень і систему відповідальності [9]. Саме вони забезпечують узгодженість цілей, інституцій і ресурсів, переводячи теоретичні моделі в практику регіонального розвитку (табл. 2).

Принцип субсидіарності та децентралізації передбачає, що управлінські повноваження і ресурси мають бути закріплені на тому рівні влади, який спроможний найефективніше їх реалізувати з огляду на близькість до потреб населення та інформаційну повноту про локальні умови. Децентралізація у цьому сенсі включає політичний (виборність і підзвітність місцевої влади), адміністративний (перерозподіл функцій і послуг) та фінансовий (власні доходи і трансферти) виміри. Вона знижує транзакційні витрати прийняття рішень, підвищує швидкість і адаптивність управлінських реакцій. Разом з тим, практичне впровадження вимагає

інституційного балансування: надмірна фрагментація може послабити координацію та масштабні ефекти, а недостатня спроможність громад – призвести до неякісного надання послуг. Тому субсидіарність повинна супроводжуватися стандартами мінімальної спроможності, міжмуніципальним співробітництвом, а також механізмами фінансування, які запобігають поглибленню територіальних диспропорцій.

Таблиця 2. Сучасні принципи публічного управління регіональним розвитком та їх характеристика

Принцип	Зміст	Практичне значення
Субсидіарність і децентралізація	Передбачає передачу повноважень на нижчі рівні управління з урахуванням їх здатності ефективно реалізовувати управлінські функції	Сприяє підвищенню автономії регіонів, формує відповідальність місцевої влади за результати розвитку
Відкритість і прозорість	Орієнтація на забезпечення доступу громадян до інформації та участі у процесах прийняття рішень	Підвищує довіру суспільства до влади, знижує ризики корупції, формує основу для підзвітності
Партнерство влади, бізнесу і громади	Взаємодія між ключовими суб'єктами регіонального розвитку для досягнення спільних цілей	Забезпечує консолідацію ресурсів та інтересів, формує умови для сталого розвитку територій
Орієнтація на сталий та інклюзивний розвиток	Забезпечення збалансованого використання природних, економічних і соціальних ресурсів з урахуванням інтересів усіх груп населення	Гарантує довгострокову стабільність розвитку, мінімізує соціальні диспропорції
Ефективність і результативність	Спрямованість управлінських рішень на досягнення чітко визначених цілей з оптимальним використанням ресурсів	Підвищує якість регіональної політики, формує конкурентоспроможність регіонів

Джерело: власна розробка автора.

Принцип відкритості та прозорості виступає системоутворюючим чинником довіри, підзвітності та доказовості політики. Його зміст полягає у повному і своєчасному розкритті інформації щодо стратегій, бюджетів, процедур закупівель, критеріїв відбору проектів, результатів моніторингу і оцінювання. Відкриті дані забезпечують аналітичну базу для незалежної експертизи, громадського контролю і наукових досліджень, а цифрові інструменти участі – рівний доступ до процесів ухвалення рішень. У практиці регіонального управління це означає запровадження єдиних реєстрів проектів розвитку з відображенням етапів реалізації, електронних процедур закупівель та обов'язкових консультацій із зацікавленими сторонами. Водночас відкритість має поєднуватися з дотриманням стандартів захисту персональних даних і комерційної таємниці, а прозорість – доповнюватися зрозумілою комунікацією і якісною візуалізацією, що робить дані доступними для різних аудиторій.

Принцип партнерства влади, бізнесу і громади відображає перехід від ієрархічної моделі урядування до мережевої координації, де результат досягається через узгодження інтересів та спільне використання ресурсів. Партнерство дозволяє зменшити інформаційні асиметрії, забезпечити релевантність пріоритетів ринку праці та технологій, підвищити ефективність витрат за рахунок фінансування і розподілу ризиків. Водночас воно потребує процедур запобігання регуляторному захопленню, конфлікту інтересів і нерівності голосів – через прозорі правила відбору учасників, публічні протоколи, кодекси етики, а також незалежну медіацію у разі конфліктів.

Принцип орієнтації на сталий та інклюзивний розвиток задає багатовимірність цілей регіональної політики, де економічна динаміка інтегрується з екологічною збалансованістю та соціальною справедливістю. Сталість означає внутрішні обмеження для політики: пріоритет «зелених» технологій, енергоефективності, адаптації до зміни клімату, ощадливого використання природного капіталу, застосування стратегічної екологічної оцінки та принципу «не завдай значної шкоди». Інклюзивність вимагає врахування потреб вразливих груп і територій, підвищення доступності базових послуг незалежно від місця проживання, усунення бар'єрів на ринку праці, розвиток універсального дизайну інфраструктури. Практично це трансформує проектний цикл: в ex-ante оцінці обов'язково аналізуються соціально-екологічні наслідки і територіальні ефекти; у реалізації – впроваджуються механізми участі та зворотного зв'язку; у моніторингу – використовуються індикатори якості життя, доступності, викидів і матеріальної інтенсивності поруч із традиційними економічними метриками. Такий підхід знижує ризики «зростання без благополуччя» і забезпечує довгострокову стійкість регіональних перетворень.

Принцип ефективності та результативності фокусується на досягненні вимірюваних суспільних ефектів із мінімально можливими витратами ресурсів, що вимагає повного циклу управління за результатами. Результативність у цьому контексті означає ступінь досягнення поставлених цілей (outcomes та impacts), тоді як ефективність відображає співвідношення отриманих результатів до витрат ("value for money"). Оперціоналізація принципу передбачає розроблення теорії змін і логіко-структурної матриці програм, встановлення ієрархії індикаторів (вхід – продукт – результат – вплив), впровадження програмно-цільового та перформанс-бюджетування, застосування інструментів економічної оцінки (cost-benefit, cost-effectiveness, social return on investment), а також незалежний аудит та регулярні ex-post оцінювання. Не менш важливою є побудова системи управління ризиками, що враховує невизначеність макроекономічних, безпекових і кліматичних шоків, та запровадження механізмів адаптивного управління: періодичний перегляд портфелів проєктів, «шлюзи прийняття рішень» (stage-gates), пілотування та масштабування рішень на основі доказів. Для уникнення «показникової пастки» метрики мають бути релевантними до цілей, підкріпленими якісними даними й незалежними джерелами, а також доповнюватися аналізом додатковості, заміщення, мультиплікаторів і синергії між проєктами. та інструменти публічного управління, оцінюючи їх відповідність заявленим цілям, спроможність до адаптації і фактичні результати у коротко- та довгостроковій перспективі. Узгоджене застосування зазначених принципів формує керовану рамку для регіональної політики: субсидіарність забезпечує близькість управлінських рішень до потреб громад, прозорість – довіру і доказовість, партнерство – мобілізацію приватних та суспільних ресурсів, сталий та інклюзивний підхід – легітимність та довгострокову стійкість, а орієнтація на ефективність і результат – дисципліну виконання і підзвітність. У сукупності вони зменшують ризики політичного опортунізму та адміністративної інерції, переводять стратегічні цілі у вимірювані зміни якості життя і конкурентоспроможності регіонів та створюють передумови для масштабованості кращих практик. Саме через призму цих принципів доцільно надалі аналізувати інституційні механізми.

Регіональний розвиток країни характеризується як інтеграцією ендогенних чинників (структура економіки, людський капітал, інституційна спроможність) з екзогенними зовнішніми шоками (зокрема, бойовими діями, руйнуванням інфраструктури, порушенням виробничих ланцюгів, переміщенням населення). У 2023 р. національна економіка відновила ріст ВВП (+5,4% у реальному вимірі порівняно з 2022 р.), водночас просторові відмінності лишаються суттєвими [10]. Західні регіони отримали позитивний імпульс через релокацію бізнесу та внутрішню міграцію, тоді як регіони, наближені до зони бойових дій, демонструють зниження економічної активності. Оцінки соціальної вразливості та нерівності (2023–2024 рр.) свідчать про зростання потреб у соціальній підтримці, що підтверджує необхідність адресних інтервенцій крізь призму положень Державної стратегії регіонального розвитку на період до 2027 року та регіональних стратегій, спрямованих на зменшення диспропорцій та підтримку згуртованості територій [11]. Нижче наведено таблицю 3, яка ілюструє просторові розбіжності між обласними одиницями за валовим регіональним продуктом (ВРП) на душу населення та рівнем зайнятості.

Таблиця 3. Просторові відмінності у рівнях соціально-економічного розвитку регіонів України (вибірка територій) у 2024 р.

Регіон	ВРП на душу населення, грн	Рівень зайнятості населення, %	Структурні фактори
м. Київ	431 616	61,6	Столичний економічний хаб, концентрована сервісна та ІТ-інфраструктура
Дніпропетровська обл.	186 697	59,5	Індустріальна база, промисловий потенціал
Полтавська обл.	195 825	56,6	Видобувна індустрія, висока капіталоємність
Львівська обл.	147 404	58,5	Розвиток послуг, ІТ, близькість до ЄС
Запорізька обл.	138 521	55,9	Логістика, промисловість, інфраструктурні ризики
Донецька обл.	69 446	49,2	Окупація та бойові дії

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13; 14].

Дані таблиці підтверджують, що регіональний розвиток України зберігає виразний асиметричний характер. Місто Київ демонструє найвищий рівень ВРП на душу населення, що більш ніж удвічі перевищує середні значення по країні. Це відображає концентрацію фінансового, ділового та людського капіталу, високу щільність підприємств у сфері фінансових послуг, ІТ та адміністративного управління. Столиця виступає драйвером національної економіки, але водночас формує дисбаланс у розподілі ресурсів та трудової міграції.

Індустріальні регіони, зокрема Дніпропетровська та Полтавська області, зберігають високі показники завдяки спеціалізації у добувній промисловості, металургії та енергетиці. Їхня інвестиційна активність лишається стабільною навіть в умовах воєнних викликів, що свідчить про структурну інерційність промислового комплексу. Проте надмірна залежність від традиційних галузей створює ризики у разі тривалого скорочення експортних ринків або руйнування інфраструктури.

Західні регіони, зокрема Львівська область, демонструють середні за національною шкалою значення, проте відзначаються динамічним розвитком сектору послуг, ІТ, малого бізнесу та логістики. Географічна близькість до країн ЄС створює додаткові переваги для залучення інвестицій та посилення інтеграційних процесів. Львів та навколишні території стають своєрідними «хабами адаптації» внутрішньо переміщеного бізнесу, що визначає їхню зростаючу роль у просторовій архітектурі розвитку.

Регіони, прилеглі до зони бойових дій (Запорізька, Донецька, Луганська області), демонструють значне зниження основних показників: скорочення ВРП на душу населення, низький рівень інвестиційної активності та критичне падіння зайнятості. Це зумовлено масштабними руйнуваннями інфраструктури, відтоком людського капіталу та високими ризиками ведення бізнесу. Такі території потребують окремих управлінських механізмів, орієнтованих на відновлення, міжнародну підтримку та створення безпечних умов для повернення населення. Отримані результати свідчать, що соціально-економічний розвиток регіонів України має виражену просторову диференціацію, яка проявляється у різних темпах зростання ВРП, рівні доходів населення та стані ринку праці. Це, своєю чергою, зумовлює необхідність адаптації управлінських механізмів до специфіки кожного регіонального профілю, що дозволить сформулювати більш ефективну регіональну політику. У контексті повоєнного відновлення особливого значення набуває розробка управлінських орієнтирів, які враховують як наявні диспропорції, так і потенціал регіонів для відновлення та розвитку. З огляду на наведені дані, доцільно виокремити типологію регіональних профілів та визначити управлінські орієнтири для кожного з них (табл. 4).

Таблиця 4. Типологія регіональних профілів та управлінські орієнтири у повоєнний період

Тип регіонального профілю	Характерні риси	Основні виклики	Управлінські орієнтири у повоєнний період
Індустріально-урбанізовані	Висока концентрація промисловості, розвинена інфраструктура, значні втрати від війни	Руйнування виробничих потужностей, відтік кадрів	Відновлення інфраструктури та промислових кластерів, підтримка інноваційних виробництв, програми повернення робочої сили
Аграрно-експортні	Висока роль аграрного сектору, середній рівень доходів населення	Залежність від світових цін, потреба модернізації виробництва	Розвиток агротехнологій, диверсифікація економіки, підтримка переробної промисловості
Прикордонні регіони	Висока динаміка зовнішньоекономічних зв'язків, транзитний потенціал	Перевантаження інфраструктури, нерівномірність розвитку	Інтеграція до європейських ринків, розвиток логістики та митної інфраструктури, стимулювання малого бізнесу
Постраждали від бойових дій регіони	Значні людські та економічні втрати, руйнування інфраструктури	Висока потреба у відбудові, проблеми зайнятості	Реінтеграція територій, відновлення базових послуг, міжнародна допомога та інвестиції у відбудову
Столичний регіон	Висока концентрація фінансових, наукових і адміністративних ресурсів	Перенавантаження ринку праці, зростання нерівності	Розвиток інноваційних секторів, цифровізація управління, розширення соціальних програм

Джерело: власна розробка авторів.

Узагальнення результатів дослідження просторових відмінностей у соціально-економічному розвитку регіонів України дозволяє стверджувати, що сучасна регіональна політика потребує більш гнучких та диференційованих підходів до управління. Виявлені відмінності між промисловими, аграрними, динамічними й депресивними територіями засвідчують, що універсальні механізми розвитку мають обмежену ефективність. Натомість результативними можуть стати управлінські рішення, спрямовані на врахування специфічних ресурсів, рівня інституційного розвитку та соціально-економічного потенціалу кожного регіону. Таким чином, базою для нової регіональної стратегії виступає типологія регіональних профілів, що дозволяє забезпечити адресність державної підтримки, розвиток партнерства між центральною та місцевою владою, а також створення умов для саморозвитку територій.

6. Висновки

У результаті дослідження було обґрунтовано теоретико-методологічні засади публічного управління соціально-економічним розвитком регіону, що дало змогу визначити його як комплексний процес узгодження інтересів держави, місцевого самоврядування та громадянського суспільства з метою забезпечення сталого зростання та підвищення якості життя населення. Публічне управління у даному контексті має спиратися на системний підхід, інтеграцію економічних, соціальних та інституційних факторів, а також на використання сучасних інструментів стратегічного планування та цифрових технологій.

Аналіз сучасного стану та тенденцій регіонального розвитку України засвідчив неоднорідність територій за рівнем економічної активності, соціальної інфраструктури та інвестиційної привабливості. Виявлено ключові проблеми, серед яких – посилення регіональних диспропорцій, нерівномірний розподіл фінансових ресурсів, відставання депресивних територій та недостатня ефективність інституційного забезпечення регіональної політики. Це обумовлює необхідність переорієнтації державної регіональної політики на цільове подолання диспропорцій, формування збалансованих регіональних профілів та впровадження інноваційних управлінських інструментів, що сприятиме досягненню стратегічних цілей сталого розвитку України.

Запропоновані управлінські орієнтири відкривають перспективи формування більш стійкої регіональної системи, здатної швидше адаптуватися до внутрішніх і зовнішніх викликів. Орієнтація на збалансоване використання ресурсів, інноваційний розвиток та підтримку соціального капіталу може стати основою для зменшення диспропорцій, стимулювання підприємництва та забезпечення конкурентоспроможності регіонів. У цьому контексті особливо важливим є поєднання інструментів державного регулювання з активною участю громад та бізнесу у виробленні стратегічних рішень. Такий підхід дозволить створити ефективну модель багаторівневого управління, яка забезпечить не лише економічне зростання, але й підвищення якості життя населення в усіх регіонах України.

References

1. Pyroha, I. S., & Pyroha, M. I. (2023). *Rol mistsevoho samovriaduvannia u vidbudovi v umovakh voiennoho stanu* [The role of local self-government in reconstruction under martial law]. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, (77), 117–123. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18> (in Ukrainian).
2. Storonianska, I. Z. (2021). *Terytorialnyi rozvytok i rehionalna polityka. Stymuliuvannia rozvytku rehioniv na zasadakh smart-spetsializatsii: bar'yery ta mekhanizmy implementatsii* [Territorial development and regional policy. Stimulating regional development based on smart specialization: Barriers and implementation mechanisms]. Lviv: Institute of Regional Research of NAS of Ukraine. <https://ird.gov.ua/irdp/p20210034.pdf> (in Ukrainian).
3. Shults, S. L. (2022). *Eksklyuzyvnist rehuliuвання sotsialno-ekonomichnoho rozvytku rehioniv Ukrainy: geneza ta napriamy protydii: monohrafiia* [Exclusivity of regulation of socio-economic development of Ukrainian regions: Genesis and directions of counteraction]. National Academy of Sciences of Ukraine, Dolishnyi Institute of Regional Research. Lviv. Series “Problems of Regional Development”. <https://ird.gov.ua/irdp/p20220003.pdf> (in Ukrainian).
4. Danylyshyn, B. M. (2024). *Upravlinnia prostоровym vidnovlenniam ta rozvytkom hromad i rehioniv Ukrainy: stratehichni priorytety ta yevropeyskyi vektor* [Management of spatial recovery and development of

- communities and regions of Ukraine: Strategic priorities and European vector]. *Regional Economy*, (4), 5–11. <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2024-4-1> (in Ukrainian).
5. Gavkalova, N., Syromolot, E., & Lukashev, S. (2023). The role of public administration in the development of territories. *Public Administration and Law Review*, 2(14), 52–61. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2023-2-52-61>
 6. Yarovyi, T. S. (2024). *Suchasni pidkhody ta innovatsii u derzhavnomu upravlinni v Ukraini: kriz pryzmu rehionalnoho rozvytku* [Modern approaches and innovations in public administration in Ukraine: Through the prism of regional development]. *State and Regions*, (1), 144–148. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2024.1.23> (in Ukrainian).
 7. Andriienko, M., & Haman, P. (2021). *Problemy ta perspektyvy derzhavnoho upravlinnia Ukrainy v umovakh hlobalizatsii ekonomiky* [Problems and prospects of public administration of Ukraine in the conditions of economic globalization]. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(7), 6–25. [https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1\(7\)-6-25](https://doi.org/10.32689/2618-0065-2021-1(7)-6-25) (in Ukrainian).
 8. Suvorov, V. P. (2023). *Transformatsiia bahatorivnevoho upravlinnia na osnovi hlobalnykh stratehii YeS ta natsionalna stiikist Ukrainy v umovakh hibrydnykh zahroz* [Transformation of multilevel governance based on EU global strategies and Ukraine's national resilience under hybrid threats]. *State Building*, 2(34), 183–196. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-15> (in Ukrainian).
 9. Martsenyuk, O. V., Humenna, O. I., & Den'dobra, T. V. (2023). *Perspektyvy zmitsnennia finansovoi samodostatnosti terytorialnykh hromad v umovakh detsentralizatsii* [Prospects for strengthening the financial self-sufficiency of territorial communities under decentralization]. *Economy and Society*, (51). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-51-50> (in Ukrainian).
 10. Reuters. (2024, March 28). *Ukraine's economy grew 5.3% in 2023, statistics service says*. <https://www.reuters.com/markets/europe/ukraines-economy-grew-53-2023-statistics-service-says-2024-03-28>
 11. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). *Pro zatverdzhennia Derzhavnoi stratehii rehionalnoho rozvytku na 2021–2027 roky* [On approval of the State Regional Development Strategy for 2021–2027], Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine dated August 5, 2020 No. 695. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF#Text> (in Ukrainian).
 12. State Statistics Service of Ukraine. (2025). *Ofitsiynyi sait* [Official website]. <https://www.ukrstat.gov.ua/> (in Ukrainian).
 13. State Employment Service of Ukraine. (2023). *Sytuatsiia na rynku pratsi ta diialnist Derzhavnoi sluzhby zainiatosti u sichni–serpni 2023 roku* [Situation on the labor market and activities of the State Employment Service in January–August 2023]. https://old.dcz.gov.ua/sites/default/files/infofiles/08_sytuaciya_na_rp_ta_diyalnist_dsz_2023_0.pdf (in Ukrainian).
 14. Decentralization in Ukraine. (2024). *Otsinka finansovoi spromozhnosti terytorialnykh hromad za pidsumkamy 2024 roku* [Assessment of the financial capacity of territorial communities in 2024]. <https://decentralization.ua/news/19455> (in Ukrainian).



Інтеграція принципів сталого розвитку у публічне управління

Марія В. Огороднійчук  1 *

¹ Житомирських державний університет імені Івана Франка (Україна). Доцент кафедри права та публічного управління, канд. філос. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: ogorodniychuk-m@zu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.11)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті розглянуто теоретичні основи, міжнародний досвід та національні риси інтеграції принципів сталого розвитку у систему публічного управління України з наголосом на механізмах, перешкодах та перспективах їх практичного втілення. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою потребою у переході до сталого розвитку як глобального пріоритету, невідповідністю національної системи публічного управління теперішнім соціально-економічним і екологічним викликам, а також необхідністю розробки ефективних механізмів інтеграції економічних, соціальних та екологічних принципів у державну політику задля забезпечення довгострокової ефективності управлінських рішень та підвищення якості життя населення. Метою є обґрунтування теоретичних засад та вироблення практичних порад стосовно інтеграції принципів сталого розвитку в систему публічного управління України з врахуванням міжнародного досвіду, національних особливостей та сучасних викликів. Головним є встановлення ефективних механізмів та інструментів інтеграції принципів сталого розвитку в публічне управління, що забезпечують баланс економічних, соціальних та екологічних пріоритетів та збільшують результативність державної політики в умовах сучасних національних і глобальних викликів. У статті проаналізовано теоретико-методологічні підвалини концепції сталого розвитку. Визначено головні принципи сталого розвитку та способи їх інтеграції в систему державного і муніципального керівництва. Досліджено стан і можливості інтеграції принципів сталого розвитку в публічне управління України. Окреслено міжнародний досвід інтеграції принципів сталого розвитку в публічному управлінні. Виявлено основні ризики та загрози інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління України. Зважаючи на світовий досвід та українські реалії, розроблено «дорожню» карту впровадження принципів сталого розвитку в публічне управління України. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на розробку комплексних моделей інтеграції сталого розвитку у публічне управління, вдосконалення системи моніторингу й оцінки ефективності таких інтеграцій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

сталий розвиток, принципи, публічне управління, механізми, інтеграція, ефективність.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Integration of Sustainable Development Principles into Public Administration

Mariia Ogorodniichuk  1 *

¹ Zhytomyr Ivan Franko State University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Law and Public Administration, PhD in Philosophy, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: ogorodniychuk-m@zu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.11)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



This essay examines the theoretical foundations, worldwide practices, and internal traits of integrating sustainable development principles into Ukraine's public administration framework, as well as the possibilities for their real-world implementation. The importance of the study arises from the growing need to move toward sustainable progress as a global demand, the disparity between the domestic public administration system and current socio-economic and ecological problems, and also the need to develop effective approaches for integrating economic, social. The objective is to confirm the theoretical foundations and develop practical guidance on incorporating the principles of sustainable development into Ukraine's public administration, taking into account global expertise, national characteristics, and contemporary challenges. The key is to establish effective mechanisms and instruments for embedding sustainable development principles in public administration, ensuring a balance of financial, social, and ecological priorities, and enhancing the efficacy of state policy amidst modern national and global challenges. The piece analyzes the theoretical and methodological bases of the notion of sustainable development and its progression within the global setting. The core tenets of sustainable development and methods for their incorporation into the system of state and municipal governance are identified. The status and prospects for integrating the principles of sustainable development into Ukraine's public administration are studied. The worldwide practice of including sustainable development principles in public administration is described. The primary challenges, hindrances, and dangers to incorporating sustainable development principles into Ukraine's public administration are pinpointed. Considering worldwide experience and Ukrainian conditions, a "roadmap" for implementing sustainable development into Ukraine's public administration has been created. Additional study should concentrate on developing complete frameworks for integrating sustainable advancement into public governance, improving the method for observing and evaluating the effectiveness of these incorporations.

KEYWORDS

sustainable development, principles, public administration, mechanisms, integration, efficiency.

1. Вступ

Система державного управління у XXI столітті дедалі більше опиняється в полі глобальних тисків, головним серед яких є вимога переходу від короткострокових економічних вигод до моделі сталого розвитку. Програмні документи ООН, зокрема «Порядок денний-2030», а також «Європейський зелений курс» пропонують зовсім іншу логіку розвитку: інтеграція економічного зростання з соціальною справедливістю та екологічною відповідальністю стає не факультативною, а обов'язковою умовою для будь-якої держави, яка прагне залишатися конкурентною на світовій арені.

Українська управлінська система, за спостереженнями вітчизняних дослідників, стикається з цілою низкою обмежень. Йдеться не лише про хронічну інституційну слабкість чи суперечливість правової бази, а й про брак ресурсів. Ще одним слабким місцем залишається кадровий потенціал (відсутність спеціалізованих тренінгів зі стратегій сталого розвитку), що істотно обмежує здатність інтегрувати міжнародні стандарти у практичні рішення. Додамо до цього низький рівень міжсекторальної взаємодії: співпраця між державними структурами, бізнесом і громадянським суспільством часто залишається епізодичною, тоді як досвід Скандинавських країн свідчить, що саме трикутник «держава–ринок–громадськість» забезпечує найбільш стійкі результати.

Таким чином, у центрі сучасного публічного управління постає подвійний виклик: з одного боку – необхідність орієнтації на глобальні стандарти, з іншого – потреба подолати внутрішні обмеження, що гальмують цей процес. І саме від здатності поєднати зовнішні орієнтири з внутрішніми реформами залежатиме, чи зможе Україна вбудуватися у глобальну архітектуру сталого розвитку.

2. Огляд літературних джерел

На сьогодні досить популярним та актуальним є вивчення дослідниками питань пов'язаних з інтеграцією принципів сталого розвитку у публічне управління, зокрема, В. В. Дабіжа, А. В. Мельничук [1, с. 200] проаналізували засади Good Governance та їх реалізацію в систему державного управління України. А. Васіна [2] вивчала розробку ефективних механізмів розвитку державного управління в контексті тенденцій соціальної трансформації. Р. Фаіг [3, с. 26] визначав характеристики експлуатації механізмів управління станом сталого розвитку сфери в контексті загального процесу розвитку державних адміністративних організацій. А.В. Мовчанюк [4] підкреслює стратегічні інструменти державного управління, забезпечуючи при цьому стійкий розвиток території.

К. В. Боднар [5, с. 150] досліджував риси функціонування та головні напрями застосування механізму державного управління регіонів у контексті сталого розвитку. К. Пастух [6, с. 186] проаналізував наукові напрацювання з дослідження принципів публічного управління в контексті забезпечення сталого розвитку територій. М. А. Латинін, О. В. Гібадуллін, С. А. Фесак [7, с. 34] зосередили увагу на публічному управлінні сталим розвитком як оптимального підходу до побудови управлінських процесів.

Проте в умовах стрімких трансформацій проблема впровадження принципів сталого розвитку в управлінські практики набуває особливої актуальності й потребує глибшого осмислення. Попри наростаючу увагу до питань сталого розвитку в наукових дослідженнях і державних стратегіях, низка аспектів цієї проблематики лишається відкритою. Найперше бракує комплексного підходу до інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління: переважна більшість праць зосереджується на окремих вимірах – економічному, соціальному чи екологічному, – тоді як потреба у цілісній моделі керування, що гармонійно поєднує ці складові, залишається нереалізованою.

Недостатньо розробленими є й практичні механізми впровадження. Зокрема, не були досліджені принципи сталого розвитку та способи їх інтеграції в систему публічного управління. Не здобули належного опрацювання основні ризики та загрози інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління України. Окремої уваги вимагає і врахування національних рис. Український контекст, означений інституційною нестійкістю, наслідками війни та потребою у відбудові на нових засадах, потребує спеціальних досліджень, пристосованих до реалій країни

3. Постановка завдання

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад та розробка ефективних напрямів стосовно інтеграції принципів сталого розвитку у систему державного управління України, з урахуванням міжнародного досвіду, сучасних викликів та національних особливостей державотворення.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплекс методів, що забезпечують всебічний аналіз проблематики. Застосовано системний підхід для визначення взаємозв'язків між елементами глобальних логістичних мереж та їх трансформаційними процесами. Використано методи аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів і формування цілісної концепції управління. Порівняльний метод дав змогу виявити особливості адаптації логістичних систем у різних умовах нестабільності. Ретроспективний аналіз дозволив простежити еволюцію стратегій управління у кризових ситуаціях, тоді як метод індукції та дедукції сприяв формуванню практичних рекомендацій. Критичний огляд наукових джерел використано для оцінки ефективності існуючих управлінських моделей та виявлення прогалин у дослідженнях.

5. Результати та обговорення

Ідея сталого розвитку давно перестала бути абстрактною декларацією і перетворилася на головний світовий орієнтир у політиці. Вона ґрунтується на спробі поєднати три складові, які раніше часто розглядалися окремо: економічне зростання, соціальну рівність і збереження довкілля. Саме баланс між цими сферами визначає, чи матиме людство шанс на тривалу стабільність. У XXI столітті ця концепція стала своєрідною «ною нормою» для урядів, адже глобалізаційні процеси, кліматичні зміни та зростання нерівностей не залишають державам простору для маневру.

Впровадження ідей сталого розвитку в систему державного й місцевого врядування неминує вимагати зміни управлінської логіки. Йдеться про відхід від практики ситуативних, короткострокових рішень на користь стратегій, розрахованих на десятиліття, а також про трансформацію закритих вертикальних структур у відкриті та взаємодіючі моделі. Новий формат передбачає прозорість, діалог із громадянами, партнерство з бізнесом і науковими інституціями.

У глобальному контексті поступ концепції сталого розвитку активно підтримується міжнародними інституціями. Паралельно міжнародні ініціативи, такі як Європейський зелений курс, Паризька угода з клімату та ініціативи ОЕСР щодо сталого врядування, формують нормативну та методологічну базу для інтеграції сталого розвитку у державну політику, бізнес-практики та управлінські процеси [8].

Сталий розвиток виступає основою соціально-економічного розвитку. Реалізація цієї моделі неможлива без послідовного впровадження її принципів у державні та муніципальні стратегії. Впровадження принципів сталого розвитку у публічне управління відкриває шлях до справжньої синхронізації між нагальними потребами суспільства та стратегічними перспективами держави. Зокрема, у державному управлінні сталий розвиток втілюється через прозорість та підзвітність органів влади, участь громадськості у прийнятті рішень, раціональне використання ресурсів, розбудову «зеленої економіки» та впровадження інновацій. Україна, як і більшість країн світу, орієнтується на реалізацію Цілей сталого розвитку ООН до 2030 року, що є підґрунтям для модернізації національної системи управління [9].

Ключові принципи сталого розвитку у публічному управлінні подано на рис. 1.

Інтеграція принципів сталого розвитку у державне управління передбачає використання комплексних підходів, що забезпечують гармонізацію економічних, соціальних та екологічних пріоритетів. Механізми їх інтеграції включають як законодавчі та нормативні ініціативи, так і практичні інструменти державного та муніципального управління: «зелене» бюджетування, податкові стимули, стратегічне планування, міжвідомча координація, громадська участь, впровадження екологічних стандартів та цифрових рішень (табл. 1).

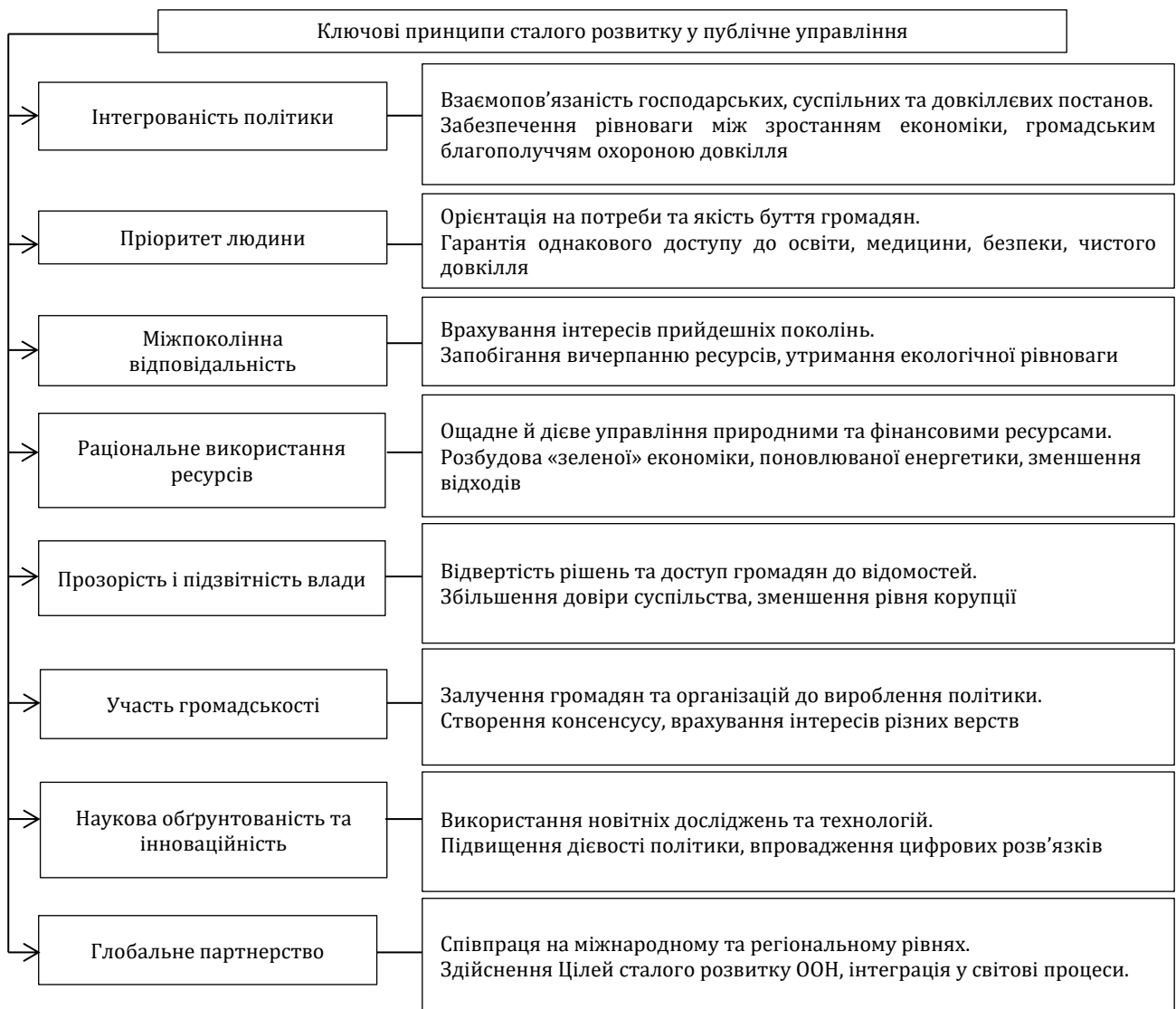


Рис. 1. Ключові принципи сталого розвитку у публічному управлінні
 Джерело: сформовано автором на основі [10; 11, с. 74].

Таблиця 1. Механізми інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління

Механізми	Інструменти
Стратегічний підхід	Орієнтований на розробку довгострокових національних та регіональних стратегій сталого розвитку. Передбачає визначення цілей, пріоритетів та показників моніторингу ефективності політик.
Інституційний підхід	Створення та розвиток державних органів відповідальних за впровадження політики сталого розвитку. Забезпечує координацію між міністерствами, місцевими органами влади та громадським сектором.
Регуляторно-правовий підхід	Формування нормативно-правової бази для реалізації принципів сталого розвитку. Включає механізми контролю та відповідальності за виконання політик.
Економічно-інструментальний підхід	Використання фінансових і економічних механізмів для стимулювання сталого розвитку. Сюди відносяться «зелене» бюджетування, податкові пільги для екологічних проектів, державне та приватне партнерство.
Цифровий та аналітичний підхід	Використання інформаційних технологій, систем моніторингу та оцінки ефективності політик. Забезпечує прозорість, зменшення бюрократії та швидке прийняття управлінських рішень
Громадянський та партнерський підхід	Залучення спільноти, бізнесу та недержавних організацій. Забезпечує більшу ефективність та соціальну легітимність рішень.

Джерело: сформовано автором на основі [12; 13, с. 51; 14, с. 84].

Ці методики можна застосовувати як окремо, так і у комплексі, формуючи єдину структуру управління, здатну ефективно впроваджувати принципи сталого розвитку на всіх рівнях влади. У такій системі кожне рішення взаємопов'язане, створюючи умови для узгодженого просування економічних, соціальних та екологічних цілей, що гарантує послідовність дій і довгостроковий результат.

Стан інтеграції принципів сталого розвитку в систему публічного управління України можна окреслити як такий, що перебуває на етапі становлення та поступового інституціоналізування. З одного боку, у законодавстві та стратегічних документах закладено низку важливих положень, що відповідають міжнародним нормам і орієнтують державу на досягнення Цілей сталого розвитку. З іншого боку, процес їх практичного втілення має фрагментарний характер і супроводжується суттєвими викликами.

Досвід зарубіжних країн доводить, що процес впровадження принципів сталого розвитку в державне управління є складним, але обов'язковим процесом, за допомогою якого можна досягти узгодженості державної політики з глобальними цілями та викликами сучасності. На цьому базується стратегічне планування, міжгалузева взаємодія та системи моніторингу результатів (табл. 2).

Таблиця 2. Міжнародний досвід інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління

Країна/регіон	Ключові напрями політики	Управлінські механізми
Європейський Союз	Європейський зелений курс; кліматична нейтральність до 2050 р.	Інтеграція SDGs у бюджетне планування; обов'язкові «зелені» стандарти для інвестицій і програм
Скандинавські країни	Баланс соціальної рівності та екологічної відповідальності	Національні стратегії сталого розвитку; прозорість рішень; участь громадян
Канада	Розвиток місцевих громад, інвестиції в освіту та інфраструктуру	Територіально-орієнтоване управління; програми підтримки громад
Австралія	Адаптація до кліматичних змін, охорона довкілля	Інноваційні підходи у природокористуванні; партнерство з місцевими громадами
Японія	Концепція «Суспільство 5.0» – поєднання цифровізації з SDGs	Використання big data, роботизації, smart-технологій у публічному управлінні
Китай	«Зелена» модернізація економіки, низьковуглецева інфраструктура	Масштабні державні програми та інвестиції у відновлювану енергетику

Джерело: сформовано автором на основі [15, с. 195; 16, с. 167].

На законодавчому рівні Україна розробила безліч нормативно-правових актів у сферах екології, енергетики, регіонального розвитку та соціальної політики, які прямо чи опосередковано інтегрують принципи сталості. Однак відсутність єдиного рамкового закону про сталий розвиток значною мірою обмежує можливості цілісної координації зусиль різних державних установ.

На рівні стратегічного планування інтеграція засад сталого розвитку здійснюється крізь такі документи, як Стратегія сталого розвитку «Україна-2020», Національна економічна стратегія до 2030 року, адаптовані Цілі сталого розвитку ООН. Проте ефективність цих стратегій зменшується через недостатню узгодженість між секторальними політиками, слабкий механізм моніторингу та низький рівень інституційної спроможності виконавців.

Виняткове значення для України має перспектива «зеленого» повоєнного відновлення, що дає змогу поєднати модернізацію інфраструктури з принципами енергоефективності, відновлюваної енергетики, соціальної інклюзії та екологічної безпеки. В цьому контексті важливим чинником виступає міжнародна інтеграція, зокрема узгодження державної політики з європейськими стандартами та залучення інвестицій у сферу «зеленої» економіки.

Хоча вже є певні досягнення в адаптації Цілей сталого розвитку ООН до національного контексту, їх інтеграція у структуру українського публічного управління залишається обтяженою системними проблемами, бар'єрами та ризиками. Серед ключових викликів – нормативні прогалини, слабкість інституцій, фінансова обмеженість і вплив зовнішніх безпекових факторів (табл. 3).

Таблиця 3. Основні проблеми та ризики інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління України

Проблеми та ризики	Зміст
Проблеми нормативно-правового забезпечення	Відсутність рамкового закону «Про сталий розвиток», який би встановлював цілісну правову базу. Фрагментарність та дублювання норм у різних законодавчих актах. Переважання декларативних положень без реальних механізмів реалізації та контролю.
Інституційні бар'єри	Незначна взаємодія між різними щаблями влади. Обмежена інституційна спроможність місцевих органів влади реалізовувати політику сталого розвитку. Невелике впровадження засад сталого розвитку в діяльність державних органів.
Фінансово-економічні обмеження	Дефіцит бюджетних ресурсів на реалізацію програм у сфері «зеленої» енергетики, енергоефективності, соціальної інклюзії. Низький рівень залучення приватних інвестицій та міжнародних фінансових інституцій. Залежність економіки від енерговитратних та ресурсозалежних галузей.
Соціально-управлінські бар'єри	Незначний рівень екологічної свідомості. Слабка участь громадськості у процесах прийняття рішень. Відсутність заходів для формування навичок у сфері сталого розвитку.
Технологічні та інфраструктурні ризики	Недостатній розвиток цифрових платформ для моніторингу та управління проектами сталого розвитку. Повільне впровадження інноваційних рішень. Зношеність інфраструктури, що потребує комплексної модернізації
Геополітичні та безпекові виклики	Воєнна агресія Росії проти України, що змушує переорієнтувати ресурси на нагальні потреби оборони та виживання. Ризики втрати інвестиційної привабливості та уповільнення міжнародної співпраці. Загроза поглиблення соціально-економічних дисбалансів унаслідок війни та післявоєнної відбудови.

Джерело: сформовано автором на основі [17, с. 49; 18, с. 255].

Для України сьогодні критично важливо впроваджувати принципи сталого розвитку як основу державної політики, адже війна та потреба в післявоєнному відновленні ставлять перед країною безпрецедентні виклики. Досвід інших держав показує: справжня стійкість і конкурентоспроможність на глобальному рівні залежать від здатності об'єднати економічні, соціальні та екологічні пріоритети в одній послідовній стратегії. У реаліях України це означає не просто адаптацію міжнародних стандартів – Цілей сталого розвитку ООН чи Європейського «Зеленого курсу» – а їхнє практичне пристосування до умов обмежених ресурсів, швидкої реконструкції інфраструктури та складної безпекової ситуації. Такий підхід дозволяє будувати політику, яка одночасно відповідає глобальним тенденціям і враховує унікальні національні потреби, формуючи міцний фундамент для стійкого розвитку країни.

Важливим кроком на цьому шляху виступає розробка «дорожньої» карти втілення принципів сталого розвитку в управлінські процеси. Цей документ окреслює ключові завдання, механізми й інституційні рішення, покликані забезпечити гармонізацію національної політики зі світовими практиками. Він також спрямований на уникнення розрізненості між управлінськими рівнями – державним, регіональним і муніципальним – та формування єдиної координованої системи дій. (табл. 4).

Таблиця 4. «Дорожня» карта впровадження принципів сталого розвитку в публічне управління України

Етап	Період реалізації	Ключові завдання	Очікувані результати
Інституційний старт	0–6 місяців	Створення Національної ради зі сталого розвитку при Уряді. Призначення координатора з питань ЦСР. Запровадження пілотного моніторингу ЦСР.	Єдиний центр координації; перші публічні дані про ЦСР
Формування нормативної бази	6–18 місяців	Законодавчі акти, місцеві програми, фінансові інструменти	Законодавча основа, пілотні фінансові механізми, перші практики муніципального рівня
Масштабування	18–36 місяців	Стратегічні документи, національні програми, енергетична політика	Єдина стратегія розвитку до 2050 р.; системне SDG-бюджетування; інтеграція з євроінтеграційними зобов'язаннями
Консолідація та інтеграція в ЄС	36+ місяців	Аудит, моніторинг, міжнародні угоди, державно-приватні партнерства	Стійка модель управління; доступ до європейських фінансових інструментів; підвищення міжнародної конкурентоспроможності України

Джерело: розроблено автором.

Сьогодні інтеграція принципів сталого розвитку у діяльність органів державної влади перебуває на початковій стадії. Для досягнення більшої ефективності необхідно:

- створити єдину структуру для координації;
- ухвалити відповідне рамкове законодавство;
- побудувати систему комплексного моніторингу й оцінки результатів;
- забезпечити фінансування з держаних, місцевих і міжнародних джерел;
- активізувати участь громадськості та забезпечити прозорість управлінських процесів.

Інтегрування принципів сталого розвитку перестає сприйматися як додаткова опція і перетворюється на критично важливий фактор ефективності державних інститутів та формування стабільного соціально-економічного ландшафту. Стійкі принципи не лише формують надійний каркас державної політики, а й забезпечують можливість адаптації до майбутніх викликів без втрати ефективності. Значення інтеграції принципів сталого розвитку для підвищення ефективності публічного управління подано у табл. 5.

Таблиця 5. Основні аспекти значення інтеграції принципів сталого розвитку у публічне управління

Критерій	Вплив інтеграції принципів сталого розвитку	Очікуваний результат
Стратегічна перспективність	Орієнтація на довгострокові цілі	Політика, що забезпечує стійкий розвиток і прогнозовані результати
Оптимізація ресурсів	Раціональне використання природних, фінансових та людських ресурсів	Зменшення витрат, підвищення ефективності публічних програм
Прозорість та підзвітність	Впровадження індикаторів та систем моніторингу, залучення громадськості	Підвищення довіри населення до органів влади, контроль результатів
Соціальна стабільність та інклюзивність	Орієнтація на потреби вразливих груп населення	Зменшення нерівності, підвищення соціальної справедливості
Екологічна стійкість	Врахування екологічних принципів у політиці	Збереження природних ресурсів, підтримка «зеленої» економіки
Гармонізація з міжнародними стандартами	Відповідність ЦСР ООН та міжнародним зобов'язанням	Підвищення інвестиційної привабливості та міжнародного іміджу країни

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 200; 19, с. 104; 20].

Впровадження принципів сталого розвитку в публічне управління створює нову модель державної політики – відкриту, системну та орієнтовану на довгострокові результати. Така інтеграція проявляється у здатності державних структур ухвалювати рішення, які одночасно сприяють розвитку регіонів, забезпечують соціальну гармонію та знижують екологічні ризики.

Таким чином, державна політика, побудована на принципах сталого розвитку, поєднує стратегічну перспективу з практичною ефективністю, підвищуючи довіру громадян і партнерів та закладаючи основу для довгострокового балансу між економічними, соціальними та екологічними цілями.

6. Висновки

Результати дослідження підтверджують, що впровадження принципів сталого розвитку в систему публічного управління змінює саму структуру державної політики, роблячи її більш гнучкою та здатною швидко реагувати на складні виклики як на національному, так і на глобальному рівнях; відкриває нові горизонти для стратегічного планування та вдосконалення державного менеджменту. Такий підхід дозволяє владі не лише координувати власні дії, а й демонструвати світовій спільноті здатність до продуманого стратегічного управління та раціонального використання ресурсів, що особливо актуально в умовах глобальної нестабільності.

У підсумку можна зазначити, що впровадження принципів сталого розвитку в систему публічного управління України відіграє вирішальну роль у формуванні ефективної, прозорої та адаптивної державної політики, яка сприяє більш ощадливому й продуманому використанню ресурсів, а й підвищує здатність країни протистояти кризам і довгостроково забезпечувати стабільність.


References

1. Dabizha, V. V., & Melnychuk, A. V. (2024). Publichne upravlinnia v konteksti intehratsiinykh protsesiv [Public administration in the context of integration processes]. *Investytsii: praktyka ta dosvid*, (13), 200–205. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.13.200> (in Ukrainian)
2. Vasina, A. (2021). Rozvytok systemy publichnoho upravlinnia v konteksti suchasnykh vyklykiv i trendiv [Development of the system of public administration in the context of modern challenges and trends]. In R. R. Avhustyn, A. Yu. Vasina, & T. L. Zheliuk (Eds.), *Current problems of management and public administration in the context of innovative economic development: Proceedings of the II All-Ukrainian Scientific and Practical Conference with International Participation* (Ternopil, May 28, 2021) (Vol. 1, pp. 24–29). ZUNU. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/42762> (in Ukrainian)
3. Faih, R. (2020). Formuvannya suchasnoi paradyhmy publichnoho upravlinnia na osnovi kontseptu staloho rozvytku [Formation of a modern paradigm of public administration based on the concept of sustainable development]. *Dniprovskiy naukoviy chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava*, (1), 26–31. <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2020.1.4> (in Ukrainian)
4. Movchaniuk, A.V. (2024). Publichne upravlinnia yak stratehichniy instrument dlia zabezpechennia staloho rozvytku terytorii [Public administration as a strategic tool for ensuring sustainable development of territories]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-50> (in Ukrainian)
5. Bodnar, K. V. (2023). Mekhaizm derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom rehioniv [Mechanism of state management of sustainable development of regions]. *Derzhavne budivnytstvo – Public Construction*, 2(34), 150–161. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-12> (in Ukrainian)
6. Pastukh, K. (2022). Publichne upravlinnia ta administruvannya v zabezpechenni staloho rozvytku terytorii: teoretyko-orhanizatsiinyi aspekt [Public management and administration in ensuring sustainable development of territories: Theoretical and organizational aspect]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia – Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(11), 186–206. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1\(11\)-186-206](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2022-1(11)-186-206) (in Ukrainian)
7. Latynin, M. A., Hibadullin, O. V., & Fesak, S. A. (2024). Teoretychni zasady publichnoho upravlinnia stalym rozvytkom yak osnovy harmoniinoi sotsialno-ekonomichnoi transformatsii [Theoretical principles of public management of sustainable development as the basis of harmonious socio-economic transformation]. *Visnyk Poltavskoho derzhavnoho ahrarynoho universytetu. Seriya "Publichne upravlinnia ta administruvannya"*, (2), 34–47. <https://doi.org/10.32782/pdau.pma.2024.2.4> (in Ukrainian)
8. United Nations Ukraine. (n.d.). *How the UN is supporting The Sustainable Development Goals in Ukraine*. <https://ukraine.un.org/en/sdgs> (in Ukrainian)
9. United Nations. (n.d.). *Take Action for the Sustainable Development Goals*. <https://www.un.org/sustainabledevelopment/sustainable-development-goals/>
10. Kurylo, D. S. (2025). Sutnist, funktsii ta pryntsyipy publichnoho upravlinnia yak mekhanizmu zabezpechennia staloho rozvytku rehioniv [The essence, functions and principles of public administration as a mechanism for ensuring sustainable development of regions]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, (2). <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.2.20> (in Ukrainian)
11. Svirko, S. V., Dyka, O. S., Trosteniuk, T. M., Sydorenko, O. P., & Zahurskyi, V. F. (2024). Pryntsyipy nalezhnoho uriaduvannya na suchasnomu etapi rozvytku liudstva: katehoryzatsiia ta kontseptualizatsiia [Principles of good governance at the current stage of human development: categorization and conceptualization]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya – Economics, Management and Administration*, 3(109), 74–90. [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90) (in Ukrainian)
12. Pihul, O., & Somushkin, V. (2023). Intehratsiia poniat staloho rozvytku y upravlinnia proiektamy v suchasni modeli zhytloвого budivnytstva [Integrating the concepts of sustainable development and project management into modern housing construction models]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (53). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-53-64> (in Ukrainian)
13. Tarasiuk, O. V. (2025). Teoretychni zasady formuvannya kontseptsii staloho rozvytku ta yii praktychna realizatsiia na suchasnomu etapi rozvytku suspilstva [Theoretical foundations of the formation of the concept of sustainable development and its practical implementation at the current stage of social development]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya – Economics, Management and Administration*, 1(111), 51–63. [https://doi.org/10.26642/jen-2025-1\(111\)-51-63](https://doi.org/10.26642/jen-2025-1(111)-51-63) (in Ukrainian)
14. Medvedenko, O. O. (2025). Teoretychni pidkhody do vyznachennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia stalym rozvytkom [Theoretical approaches to defining mechanisms of public governance of sustainable

- development]. *Derzhava ta rehiony – State and Regions*, (1), 84–88. <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.1.13> (in Ukrainian)
15. Skoryk, M.O. (2024). Yevropeiskyi dosvid zabezpechennia staloho ekonomichnoho rozvytku silskykh terytorii [European experience in ensuring sustainable economic development of rural areas]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 3(50), 195–202. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-29> (in Ukrainian)
 16. Kravets, O. (2024). Zarubizhnyi dosvid realizatsii pryntsyypiv staloho rozvytku na munitsypalnomu rivni [Foreign experience in implementing sustainable development principles at the municipal level]. *Teoretychni ta prykladni pytannia derzhavotvorennia – Theoretical and Applied Issues of State Formation*, (32), 167–176. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319697> (in Ukrainian)
 17. Bytsiura, Yu., Manzhula, Ye., & Iliukhina, V. (2025). Problemy zabezpechennia staloho rozvytku v Ukraini [Problems of ensuring sustainable development in Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 1(52), 49–55. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2025-52-7> (in Ukrainian)
 18. Voievudskiy, O. (2024). Vzaiemodiia derzhavnykh ta pryvatnykh initsiatyv u sferi staloho rozvytku: vyklyky ta perspektyvy [Interaction of public and private initiatives in the field of sustainable development: Challenges and prospects]. *Visnyk Lvivskoho universytetu – Lviv University Bulletin*, (55), 255–261. <https://doi.org/10.30970/PPS.2024.55.31> (in Ukrainian)
 19. Bachynska, M. (2021). Platforma funktsionuvannia sotsialno vrazlyvykh verstv naseleennia: osnovni chynnyky ta osoblyvosti [Platform for the functioning of socially vulnerable groups of the population: main factors and features]. *Ekonomichniy prostir – Economic Space*, (175), 104–108. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/175-19> (in Ukrainian)
 20. Sych, K., & Romanov, Ye. (2022). Formuvannia ta realizatsiia derzhavnoi ekolohichnoi polityky v umovakh yevrointehratsii [Formation and implementation of state environmental policy in the context of European integration]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-40> (in Ukrainian)



Держава та суспільство: взаємодія під час війни

Дмитро О. Лобода  ¹ *

¹ Донецький національний університет імені Василя Стуса (Україна). Магістр з публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: dmitrii.loboda@yahoo.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.09)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Дослідження присвячене проблемам взаємодії суспільства та влади в Україні під час повномасштабного воєнного вторгнення РФ. Мета – науково обґрунтувати сутність взаємодії як багатовимірного явище (ідентичність, інституційна довіра, готовність до обмежень), виявити ключові ризики що призводять до її ерозії та запропонувати практичні рекомендації для збереження та/або підвищення єдності між владою та суспільством України. Дослідження поєднує аналіз сторонніх серійних соціологічних опитувань від державних та незалежних інститутів, якісний аналіз експертних джерел і відкритих даних щодо визначення причин та механізмів зниження єдності між владою та суспільством в Україні. Результати виявили дві суттєвих тенденції: високу базову довіру до оборонних інституцій і волонтерських мереж та одночасне зниження довготермінового оптимізму і зростання психоемоційного навантаження. Ідентифіковано ключові загрози для якісної взаємодії: військова й психологічна втома, соціально-економічні труднощі, корупція й інформаційні атаки. Систематизовано ризики з їх передумовами та можливими наслідками для консолідації. На основі аналізу запропоновано середньострокові (1–2 роки) заходи державної політики: координацію моніторингу ризиків для взаємодії між владою та суспільством, платформи зворотного зв'язку та адресної координації допомоги; модернізацію системи соціальних виплат і стимулів з прозорими механізмами аудиту; посилення незалежних антикорупційних процедур і відкритого громадського моніторингу; інвестиції в медіаграмотність і підтримку незалежних ЗМІ. Практична цінність полягає в оцінці сучасного стану справ єдності між владою та суспільством в Україні, ідентифікації емпірично підтверджених ризиків та формулюванні рекомендацій для збереження мобілізаційної спроможності й суспільної довіри до державних структур під час тривалого конфлікту та в післявоєнний період.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Україна, публічне управління, публічна політика, політичний ризик, війна, суспільство, держава, інститути.




e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



The State and Society: Political Unity During Martial Law

Dmytro Loboda  ¹*

¹ Vasyli' Stus Donetsk National University (Ukraine). Master's Degree in Public Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: dmitrii.loboda@yahoo.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.09)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The study is devoted to the problems of interaction between society and the government in Ukraine during the full-scale military invasion by the Russian Federation. The aim is to provide a scientific justification of the interaction as a multidimensional phenomenon (identity, institutional trust, readiness for restrictions), to identify the key risks that lead to its erosion, and to propose practical recommendations for preserving and/or strengthening unity between the government and society in Ukraine. The research combines the analysis of external serial sociological surveys conducted by both governmental and independent institutions, qualitative analysis of expert sources, and open data in order to determine the causes and mechanisms of decreasing unity between the government and society in Ukraine. The results reveal two significant trends: a high baseline level of trust in defense institutions and volunteer networks, and, at the same time, a decline in long-term optimism and growing psycho-emotional stress. Key threats to meaningful interaction have been identified, including military and psychological fatigue, socio-economic difficulties, corruption, and information attacks. The risks are systematized along with their preconditions and possible consequences for consolidation. Based on the analysis, medium-term (1–2 years) public policy measures are proposed: coordination of unity-risk monitoring, platforms for feedback and targeted coordination of assistance; modernization of the system of social payments and incentives with transparent auditing mechanisms; strengthening of independent anti-corruption procedures and open public monitoring; investment in media literacy and support for independent media. The practical significance lies in assessing the current state of unity between the government and society in Ukraine, identifying empirically confirmed risks, and formulating recommendations aimed at preserving mobilization capacity and public trust in state institutions during a protracted conflict and in the post-war period.

KEYWORDS

Ukraine, public administration, public policy, political risk, martial law, society, state, institutions.

1. Вступ

Повномасштабне російське вторгнення в Україну у лютому 2022 року стало радикальним переломним моментом для внутрішньої політики та суспільних взаємин. У надзвичайних умовах війни взаємодія між державою та суспільством набуває специфічної динаміки: з одного боку, підвищується значущість колективних ідентичностей, емоційної солідарності та готовності до спільних жертв; з іншого – загострюються управлінські виклики, соціально-економічні тиски і ризики поляризації. Саме в цій площині взаємодія – як показник співвідношення довіри до інституцій, усвідомлення спільних цілей і готовності до суспільного консенсусу – виступає ключовим чинником політичної безпеки держави.

У даному дослідженні ми розглядаємо таку взаємодію не в сенсі національної консолідації чи ідентичності народу загалом, а як структуру взаємовідносин між суспільством та владними інститутами. Під такою взаємодією розуміємо передусім: (а) рівень суспільної довіри до державних органів і готовність взаємодіяти з ними; (б) спроможність інституцій забезпечувати прозорість, підзвітність і легітимність власних рішень; (в) механізми двостороннього зворотного зв'язку, що дозволяють громадянам впливати на політику, а державі – враховувати суспільні потреби; (г) здатність політичних акторів інтегрувати суспільні очікування у процес прийняття рішень. Таким чином, мова йде не про культурно-ціннісну солідарність на рівні нації, а про функціональний вимір взаємодії влади та громадян, який у воєнних умовах визначає ефективність мобілізації суспільства, стійкість інституцій та довгострокову консолідацію.

Актуальність дослідження зумовлена двома взаємопов'язаними, але протилежними обставинами. По-перше, якісна взаємодія визначає високу мобілізаційну спроможність суспільства, суспільну підтримку оборонних заходів і легітимність політичних рішень; по-друге, тривалість конфлікту посилює накопичувальні ефекти – в тому, нерівномірний розподіл втрат і ресурсів, корупційні скандали чи інформаційні атаки – котрі здатні змінити баланс довіри між владою й громадянами. У цій перспективі вивчення динаміки взаємодії з часом (порівняльно між хвилями кризового розвитку) має не лише академічне, а й практичне значення для політики стабілізації і відбудови держави.

Унікальність української ситуації підкреслює не лише факт великомасштабного зовнішнього нападу, а й те, що жодній європейській державі після Другої світової війни не доводилося вести настільки тривалу, виснажливу міждержавну війну з противником, що намагається окупувати значні території й підірвати суверенітет. У цьому контексті воля цивільного населення до спротиву – тобто готовність громадян боротися заради збереження державності – на нашу думку, набуває ключового значення для розуміння проблем національної безпеки та проявам національної стійкості. Цей показник слід розглядати поряд із класичними індикаторами довіри й підтримки інституцій, оскільки саме поєднання емоційно-ціннісних (ідентичність, солідарність) та утилітарних чинників (матеріальне становище, уявлення про ефективність держави) визначає міцність консолідації в умовах тривалого конфлікту.

Вивчення взаємодії між владою та суспільством як структури зв'язків під час кризових умов дозволяє зрозуміти не лише характер взаємодії між державою та громадянами, а й усвідомити глибинні процеси трансформації української політичної системи. У кризових обставинах зростає роль символічних ресурсів, колективної пам'яті та спільних цінностей, які стають основою для консолідації. Разом з тим, війна виявляє слабкі місця політичної системи, випробовує стійкість інституцій і здатність еліт до конструктивного діалогу. Усвідомлення взаємозв'язку між цими чинниками дає змогу окреслити перспективи розвитку країни як у період воєнного протистояння, так і в майбутньому мирному відновленні.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз академічних напрацювань із проблем суспільної консолідації суспільства та влади в кризових умовах демонструє поєднання кількох взаємопов'язаних пластів: теоретичного осмислення феномену такої взаємодії, інституційно-управлінських досліджень і соціокультурно-психологічних підходів. У своїх роботах різні автори акцентують увагу на ціннісно-смысловому фундаменті, на ролі державних реформ і практик, на значенні освіти й комунікаційних технологій як інструментів консолідації [1; 2].

У сучасних дослідженнях взаємодію держави та суспільства в умовах кризових ситуацій (особливо під час воєнних конфліктів) вивчають через призму порушення «соціального контракту» й трансформації довіри. До прикладу, у своїй праці Е. Д. Вуд [3] розглядає кризове явище громадянської війни не лише як приклад військового протистояння, а як тривалого соціального процесу, що змінює структури взаємодії між державою та суспільством [3]. Авторка підкреслює, що війна формує нові соціальні зв'язки та руйнує старі, трансформуючи механізми довіри, мобілізації та політичної участі. В свою чергу, П. Юстіно [4] аналізує, яким чином урядування під час воєнного стану і набуті в процесі бойових дій інституційні спроможності спрямовують траєкторії державотворення. Вона виділяє два ключові виміри – рівень інституційної спроможності, здобутої під час війни, та характер воєнних «соціальних контрактів» з населенням – і на їхній основі окреслює альтернативні сценарії реконструкції влади й легітимності. Такий підхід підкреслює чинники, які визначають короткострокову мобілізацію та довіру (напр., надання послуг, податкові практики, правосуддя), одночасно формують довготермінову спроможність держави до відновлення й консенсусу.

В цілому такі підходи допомагають пояснити, чому подібні кризові явища мають довготривалі наслідки для єдності між владою і суспільством та відбудови після війни. Висновки вищезгаданих робіт демонструють: війна породжує кризу легітимності влади і взаємодії з громадянами – виникають нові форми «домовленостей», і наслідки кризи залежать від здатності держави адаптувати комунікацію під екстремальні умови [3; 4]. Практичні випадки свідчать, що без комплексної реакції на зсуви у державно-суспільному діалозі криза може затягуватися: невиконання владою очікувань населення зазвичай породжує додаткові напруження і ризики відновлення насильства.

В українському науковому просторі теоретичні підходи до консолідації фокусуються на визначенні багатовимірної природи взаємодії – як синтезу ідентичності, довіри та інституційної легітимності. О. П. Качуровський, зокрема, розглядає національну консолідацію в контексті демократичної трансформації, наголошуючи, що завершення транзиту й посилення політичної культури є базовими передумовами для стійкої консолідації [1]. Схожі ідеї підкреслюють Т. І. Сергієнко, Ю. В. Куріс та А. О. Рубан, які акцентують на ролі національної ідеї й ціннісного згуртування як чинників протидії зовнішнім і внутрішнім викликам [5; 6].

Другий напрям – інституційні чинники та державні реформи – представлений роботою монографії Інституту політичних і етнонаціональних досліджень, де політична безпека трактується як сукупність інституційної стабільності, суспільної згуртованості і здатності еліт до компромісів [7]. У цьому ж ключі М. В. Горбатюк досліджує вплив реформи децентралізації, аргументуючи, що передача повноважень і фінансової автономії громадам посилила місцеву стійкість та довіру, що, у підсумку, працює на зміцнення загальнонаціональної єдності [8]. Працюючи на перетині теорії й практики, такі дослідження демонструють, що інституційні трансформації – не самоціль, а інструмент підтримки соціального капіталу в умовах кризи.

Третій напрям охоплює політичний діалог, комунікацію й соціально-психологічні аспекти. А. В. Денисюк виокремлює політичний діалог як ключовий механізм консолідації, описуючи форми електронної демократії, громадської дипломатії та інструменти залучення громадян до прийняття рішень [9]. Ю. Ж. Шайгородський систематизує чинники, що посилюють або підривають взаємодію між владою та суспільством у воєнний період: волонтерство, довіра до ЗСУ і символічні практики зміцнюють згуртованість, тоді як корупція, управлінські помилки й інформаційні атаки створюють ризики ерозії єдності [10]. У працях Т. А. Бевз і В. Д. Яремчука як найбільш релевантні для теми підкреслюють: консолідація – не лише політична операція, а глибинний культурно-психологічний процес [11; 12].

Окрему групу становлять дослідження, зосереджені на вихованні та інформаційних практиках. М. І. Пірен пропонує громадянсько-патріотичну траєкторію освіти як ресурс довготривалої єдності, ставлячи наголос на перезавантаженні мислення й формуванні ціннісного ставлення до життя й спільноти [13]. У сукупності з рекомендаціями щодо підвищення медіаграмотності та розвитку е-демократії це створює політико-практичний інструментарій для підтримки згуртованості.

Незважаючи на різноманіття підходів, у вітчизняній літературі помітні спільні прогалини. По-перше, бракує узгоджених серійних емпіричних вимірів, що дозволяли б порівняти не тільки кількісні, але й якісні показники взаємодії у часовому зрізі 2022–2025 рр. По-друге, недостатньо оцінено вплив конкретних державних практик (комунікаційні кампанії, окремі кроки

децентралізації) на індикатори довіри. Врахування цих пропусків визначає поле для нашого дослідження: поєднати концептуальні рамки з емпіричним аналізом серійних опитувань і ціннісно-комунікаційних практик для формулювання практичних рекомендацій із підтримки єдності між владою та суспільством.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є наукове обґрунтування проблем наявних в структурі взаємодії «держава–суспільство» в умовах воєнного протистояння та розробка практично орієнтованих підходів до збереження й посилення цієї взаємодії. Основна увага приділяється аналізу індикаторів єдності (довіра, підтримка, солідарність) у часовому зрізі 2022–2025 рр., виявленню ключових загроз та факторів ризику, які підривають консолідацію, а також формулюванню рекомендацій щодо політики для державного управління й суспільних інституцій щодо утримання чи підвищення якісного рівня взаємодії в період кризових трансформацій, а також післявоєнного відновлення.

4. Методи та матеріали

соціологічних опитувань, що відображають стан і динаміку взаємодії влади та суспільства в Україні під час повномасштабної війни. Основна увага приділялася вивченню змін у рівні довіри до ключових державних інституцій, підтримці стратегічно важливих рішень, ступеню суспільної солідарності та готовності громадян до колективних дій у кризових умовах. Такий підхід дозволив поєднати об'єктивні кількісні показники з інтерпретацією їх у соціально-політичному контексті.

Матеріалами для дослідження стали відкриті результати регулярних загальнонаціональних опитувань, проведених у 2022–2025 рр. провідними соціологічними службами та аналітичними центрами України – Центр Разумкова, Київським міжнародним інститутом соціології, Інститутом соціології НАН України, Соціологічною групою «Рейтинг», незалежним центром опитувань Gradus Research та ГО «ОПОРА».

Ключовими індикаторами виступали три групи показників. Перша – рівень інституційної довіри, що відображав ставлення громадян до Президента, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, Збройних Сил, місцевої влади, інших органів управління та/або формальних утворень. Друга – політична підтримка, яка вимірювалася через схвалення або несприйняття рішень, що мали стратегічне значення для безпеки, економіки чи міжнародного становища України. Третя – соціальна солідарність, яку оцінювали за готовністю людей долучатися до волонтерства, допомоги військовим, участі в громадських ініціативах, пожертвуванні коштів або ресурсів.

Методологія включала як кількісні, так і якісні підходи. Кількісний аналіз полягав у вивченні динаміки спільних показників (інституційної довіри, політичної підтримки, соціальної солідарності) за різні періоди часу через побудову умовних «хронологічних зрізів». Такі зрізи – послідовні порівняння хвиль вимірювань, що дозволяють простежити тренди й виділити фази систематичного зростання або зниження якості та ефективності взаємодії, а також в подальшому співвіднести ці зміни з ключовими часовими маркерами та зовнішніми шоками; для верифікації виявлених тенденцій застосовувалися описова статистика та порівняльний аналіз хвиль. Порівнювалися дані окремих хвиль соціологічних опитувань, що проводилися у ключові моменти – від початкового шоку вторгнення, через фази активних бойових дій, до періодів відносно стабілізації чи загострення соціально-економічних проблем. Якісний аналіз за допомогою методів синтезу, порівняння та контент-аналізу доповнював картину, даючи змогу зрозуміти причини змін у суспільних настроях. Для цього вивчалися експертні коментарі, аналітичні матеріали та актуальні наукові напрацювання.

Поєднання кількісних і якісних методів дало можливість створити цілісну картину, де статистичні дані не існують ізольовано, а інтерпретуються через призму реальних подій і суспільних реакцій. Це, у свою чергу, стало основою для визначення ключових ризиків – від поступового зниження мобілізаційного настрою через втому населення до потенційної поляризації на тлі економічних труднощів. У результаті такий підхід дозволив не лише зафіксувати тенденції в рівні єдності, але й окреслити ті чинники, які найбільше сприяють її збереженню або, навпаки, загрожують її підризу. На основі отриманих висновків сформульовано

загальні рекомендації для органів влади та громадського сектору, спрямовані на підтримку і посилення єдності як під час війни, так і в період післявоєнного відновлення.

5. Результати та обговорення

У період від початку повномасштабного вторгнення (2022) до середини 2025 р. в Україні спостерігається помітна динаміка суспільних настроїв, що має прямий зв'язок із показниками ефективності взаємодії між владою та суспільством. Описова картина, синтезована з кількох репрезентативних хвиль досліджень, дає змогу виділити два ключові тренди: (1) високий рівень базової солідарності та довіри до оборонних інститутів і (2) поступове збільшення емоційного навантаження й зниження оптимізму щодо довгострокових перспектив, що створює накопичувальні ризики для єдності.

Оцінка напрямку розвитку подій показує: частка тих, хто вважає, що країна рухається в правильному напрямі, зросла після 2022 р., але потім знизилась і станом на лютий–березень 2025 р. становить близько 32% проти 46% тих, хто вважає, що рух іде у неправильному напрямі політики [14]. Водночас опитування від Центру Разумкова показує нам, що довіра до критичних для безпеки інститутів залишається надзвичайно високою: Збройним силам довіряють понад 90% опитаних, рятувальним структурам і волонтерським організаціям – близько 80–85% [14]. Паралельно, довіра до політичних партій, судової системи й чиновництва залишається низькою (понад 60–70% недовіри) – цей розрив між довірою до сил безпеки й недовірою до політичних інститутів має потенційні наслідки для політичної стабільності [14; 15].

Питома вага тих, хто готовий «терпіти стільки, скільки буде потрібно», як індикатор волі до спротиву, у різних вибірках коливається близько 40% (листопад 2024), ще приблизно 30% готові терпіти обмежений час, а частка явно неготових – близько 14% [16]. Інститут соціології НАН України (далі просто – інститут соціології) показує, що воля до спротиву була стабільною у 2024 році в загальному розподіленні, але водночас зростає психосоцічний тиск: частка респондентів із нормальним рівнем психологічного дистресу знизилась з ≈69% (жовтень 2023) до ≈41% (листопад 2024), тоді як показники підвищеного/високого дистресу зросли до ≈59% сумарно [16].

За результатами інституту соціології, найбільш вагомими передумовами волі до спротиву були: (а) установки щодо позиції країни у війні (ціннісний / прагматичний вимір) – найсильніший показник у моделі; (б) негативні життєві обставини (втрата оптимізму, безпорадність перед владою, матеріальна скрута) – емоційний/прагматичний компонент; (в) національно-територіальна ідентичність (ціннісний вимір) [16]. Зростання числа одночасних стресорів (фінансові втрати, проблеми зі здоров'ям родичів, погіршені умови проживання) помітно знижує частку тих, хто готовий витримувати довго – ефект «накопичувального навантаження» показано у розподілі волі до спротиву по кількості стресорів [16].

Паралельно, дані Київського міжнародного інституту соціології (травень–червень 2025) (далі – КМІС) вказують на зміну міри оптимізму та сприйняття єдності: частка тих, хто вважає, що суспільство «йде до єднання», зросла з 53% (грудень 2024) до 61% (травень–червень 2025), проте одночасно оптимізм щодо майбутнього України через 10 років знизився з 57% до 43% – тобто зростає відчуття солідарності «тут і зараз», але падає довгострокова довіра в перспективу [17]. Таке співвідношення (короткострокове згуртування + довготерміновий песимізм) створює специфічну уразливість: якщо оптимізм продовжить падати, висока базова солідарність може швидко еродувати при нових негативних шоках.

Дані ОПОРА Rating (квітень–липень 2025) додають соціальну перспективу: 84% всередині країни пишуться своїм громадянством, 75% вважають, що в українців багато спільного, але лише ≈21% довіряють більшості людей у суспільстві – отже, соціальна прив'язаність сильна, але загальна міжособиста довіра залишається обмеженою. Це означає, що суспільна єдність переважно опирається на колективні смисли й інституційну підтримку армії/волонтерів, а не на широку мережеву політичну довіру [18].

Крім того, незалежні опитування від Gradus Research підтверджують важливість мовно-культурних ідентичностей та рівня довіри до ключових акторів консолідації: у червні 2025 р. Gradus фіксує близько 58% довіри до Збройних сил і приблизно 29% – до волонтерських організацій у оцінках частини вибірки. Ці дані узгоджуються з нашою інтерпретацією: базова підтримка оборонних інститутів висока, але суспільна стійкість послаблюється через

накопичення побутових і емоційних стресорів [19].

Із погляду ризиків, поєднання (1) зростаючого психологічного дистресу та негативних побутових обставин, (2) падіння довготермінового оптимізму і (3) стійкої, але обмеженої довіри до вибраних інститутів формує потенційну “точку руйнування” єдності: коли матеріальний/психологічний тиск пошириться достатньо широко, скорочення числа людей із високою волею до спротиву може відбутися швидко. Практичною інтерпретацією є те, що політика, яка зміцнює установки щодо ясної і прийнятної позиції країни у війні (пояснює цілі та шляхи), пом'якшує емоційний удар і підсилює ідентичність — а отже, це найбільш ефективний простір для втручання з огляду на збереження єдності.

Таким чином, числові тенденції (а) падіння довготермінового оптимізму, (б) високої довіри до сил безпеки і одночасно (в) збільшення психологічного дистресу й матеріальних проблем створюють конфігурацію ризиків. Практично це означає: політика, що концентрується на чіткій і зрозумілій позиції держави у війні (пояснення цілей і шляхів), на адресному пом'якшенні матеріального тиску та на підтримці психосоціальних програм, буде найефективнішою для збереження волі до спротиву й довіри в середньостроковому горизонті.

Виокремимо низку ключових ризиків, які можуть підірвати єдність як структуру зв'язки між владою та суспільством. Насамперед це військова і психологічна втома населення. Тривалий період бойових дій, постійні обстріли та значні людські втрати виснажують емоційні й фізичні ресурси громадян. Це накопичувальне навантаження поступово знижує готовність до нових жертв і демотивує волонтерську активність, що в довгостроковій перспективі послаблює солідарність.

До соціально-економічних ризиків належать економічна криза, інфляція та нерівномірний розподіл втрат і допомоги. Під час затяжної війни постійно зростають побутові труднощі: частина населення втрачає роботу або доходи, спостерігаються дефіцити товарів і послуг. У таких умовах виникає сильне почуття несправедливості – особливо якщо громадяни бачать, що хтось отримує більше допомоги або менше жертвує. Економічна напруга сприяє протестним настроям і може розділити суспільство на тих, хто готовий відстоювати інтереси, а інші – прагнуть скоріше компромісного вирішення.

Окрему групу становлять ризики корупції та управлінських помилок. Скандали з неефективними військовими закупівлями, затримки в організації допомоги та непродумані рішення влади (наприклад, щодо мобілізації чи соціальних виплат) підривають легітимність держави. Падіння довіри до інституцій унеможлиблює ефективну мобілізацію національних ресурсів та створює передумови для внутрішнього розколу.

До інформаційних загроз належать дезінформаційні кампанії та пропаганда. Агресор активно розгортає інформаційну війну з метою послабити українську єдність: поширюються фейки про державні зради, панічні повідомлення про дефіцит ресурсів або майбутню мобілізацію. Внаслідок цього частина громадян втрачає орієнтир і довіру до офіційних джерел, що посилює конфліктність у суспільстві.

Нарешті, важливим ризиком є падіння довготермінового оптимізму. Коли тривала невизначеність щодо результатів війни та економічні труднощі переважають над вірою у перемогу, базова згуртованість стає крихкою. У свіжих опитуваннях частка оптимістів щодо майбутнього України помітно зменшилася, натомість зросла частка песимістів. За таких обставин навіть незначні негативні шоки можуть швидко підривати єдність суспільства. Узагальнення перелічених ризиків наведено в таблиці 1.

Таким чином, кожен із перерахованих ризиків потребує адресної уваги. Не всі зазначені загрози та їх першопричини можуть бути вирішені в односторонньому порядку. В свою чергу, психологічну втому можна пом'якшувати за допомогою цілеспрямованого інформаційного забезпечення та соціальної підтримки, а корупційні загрози – через прозорість реформ і притягнення винних до відповідальності. Оскільки усі фактори взаємопов'язані, стратегія зміцнення єдності мусить поєднувати чітке державне бачення з підтримкою соціальних ініціатив і активною протидією дезінформації. Впровадження таких комплексних заходів допоможе зберегти довіру громадян до державних інституцій та волю до спротиву.

На основі проведеного дослідження автором пропонується низка предметних рекомендацій, які можуть бути використані відповідними органами для збереження та/або підвищення єдності населення та влади.

Таблиця 1. Класифікація ризиків ескалації локальних конфліктів

Фактор ризику	Передумови	Можливі наслідки для єдності
Військова та психологічна втома	Тривалий бойовий конфлікт, щоденний стрес, великі людські втрати	Зниження готовності до мобілізації й волонтерства, емоційне вигорання, ослаблення соціальної солідарності
Соціально-економічна напруга	Економічна криза, інфляція, безробіття, нерівномірне розподілення допомоги	Почуття несправедливості, протестні настрої, посилення регіональної чи соціальної поляризації
Корупція та управлінські помилки	Фінансові зловживання, непрозорі державні закупівлі, непродумані рішення влади	Ослаблення довіри до державних інституцій, демотивація громадян, загострення внутрішніх конфліктів
Інформаційні атаки та пропаганда	Інтенсивні кампанії дезінформації, маніпуляції в медіа	Дезорієнтація населення, розкол на основі суперечливих наративів, підрич довіри до офіційних джерел
Падіння оптимізму щодо майбутнього	Невизначеність перспектив війни, тривалі економічні втрати	Песимізм, зменшення готовності до довгострокових жертв, швидка ерозія єдності при нових кризах

Джерело: розроблено автором.

Щоб знизити ризик психоемоційного виснаження населення і військових, слід розгорнути масштабні програми налагодження контакту населення, військових та влади. Особливу увагу варто приділяти прозорості прийняття і виконання рішень (звісно наскільки це можливо в умовах воєнного стану, без шкоди для національної безпеки держави), адже за актуальними показниками тренд до втоми виникає в тому числі й від недостатньої «почутості» населення. Можливість громадських думок та військових бути почутими створюватиме між владою та населенням міст довіри та сприятиме підвищенню духу єдиної справи.

З урахуванням зростання економічних труднощів потрібні зміни у соціальних виплатах та програмах допомоги вразливим групам (ВПО, пенсіонерам, безробітним). Державні заходи мають включати стимулювання соціально-орієнтованої економіки: наприклад, заохочення повернення кваліфікованих фахівців (через освітні пільги чи гранти), підтримку соціальних підприємств і малого бізнесу, а також розвиток віддаленої зайнятості. Усі виплати і допомога мають розподілятися прозоро та справедливо, щоб зменшити відчуття нерівності і «соціальної несправедливості», яке може призводити до розколу суспільства.

З метою зміцнення довіри до влади необхідно суттєво посилити антикорупційні інституції та контроль за державними витратами. Рекомендується завершити реформи правосуддя і запровадити політику неутручання до органів боротьби з корупцією. Важливо також залучати громадськість і ЗМІ до аудиту великих проєктів – наприклад, через розширення онлайн-платформ для громадського моніторингу держзакупівель.

Для протидії ворожим інформаційним впливам потрібні як превентивні, так і просвітницькі заходи. По-перше, слід інвестувати в медіаграмотність: інтегрувати критичне мислення та аналіз медіаконтенту у шкільні та освітні програми, проводити регулярні освітні кампанії для різних вікових груп. По-друге, необхідно підтримувати незалежні медіа та фактчекінгові ініціативи.

На основі виведених трендів і відповідаючи загрозам, в загальному, такі заходи мають сприяти підвищенню почуття єдності з країною. Усі ці кроки допоможуть закріпити оптимізм і готовність до спільних зусиль у середньостроковій перспективі.

6. Висновки

Підсумовуючи результати дослідження, можна констатувати, що структура взаємовідносин між владою та суспільством в Україні в період 2022 – середини 2025 р. має виразно багатовимірний характер: вона ґрунтується на високому рівні довіри до оборонних інститутів і широкій солідарності громадян у короткотерміновому вимірі, водночас супроводжується зростаючим психоемоційним навантаженням, економічними проблемами та падінням довготермінового оптимізму. Ця комбінація робить консолідацію стійкою для поточних викликів, але вразливою до нових сильних шоків – соціально-економічних, інформаційних або управлінських.

Основні результати можна викласти наступним чином. По-перше, наразі «ядро взаємодії» складають армія, волонтерські мережі та символічні практики, які забезпечують високу базову довіру і мобілізують ресурси суспільства. По-друге, цю базу підточують накопичувальні стресори: зростання психологічного дистресу, побутові та фінансові труднощі, відчуття нерівності в розподілі допомоги та випадки управлінських помилок і корупційних скандалів. По-третє, інформаційна агресія агресора та внутрішні інформаційні збої знижують здатність населення орієнтуватися в офіційних повідомленнях, що посилює ризик розколу на основі суперечливих наративів. По-четверте, показники, що стосуються готовності «терпіти» та довготермінового оптимізму, демонструють, що короткострокова згуртованість не гарантує довготривалої консолідації без адресної політики пом'якшення економічних і психологічних тягарів.

Наукова і практична значущість дослідження полягає у виявленні методологічних прогалин. Наявні дані громадської думки важливі, але бракує узгоджених серійних вимірів, стандартизованих індикаторів стійкості та незалежних оцінок ефективності політик на регіональному рівні. Тому першочерговими подальшими завданнями дослідницької спільноти й практиків має стати налагодження системи моніторингу з чіткими KPI, регулярними хвилями опитувань і експериментальними оцінками впроваджених механізмів.

На завершення: єдність в умовах тривалої війни – динамічна система, яку можна підтримувати або підривати політичними рішеннями й суспільними практиками. Комплексні, прозорі і вимірювані заходи, адресовані конкретним ризикам, здатні зміцнити волю до спротиву, відновити довіру і забезпечити стійку платформу для післявоєнного відновлення та демократичного розвитку. Збереження єдності – це не лише питання виживання у воєнний час, а фундамент для відбудови сильної, демократичної та справедливої держави в мирний період.


References

1. Kachurovskiy, O. P. (2024). Spetsyfika natsionalnoi konsolidatsii v protsesakh demokratychnoi transformatsii suspilstva suchasnoi Ukrainy [Specifics of national consolidation in the processes of democratic transformation of modern Ukrainian society]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii – Current Issues of Philosophy and Sociology*, (49), 187–192. <https://doi.org/10.32782/apfs.v049.2024.33> (in Ukrainian)
2. Alekseienco, A. I. (2024). Forma derzhavnoho pravlinnia yak chynnyk politychnoi konsolidatsii transformatsiinoho suspilstva [The form of state governance as a factor of political consolidation in a transformational society]. *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii – Current Issues of Philosophy and Sociology*, (163), 163–167. http://apfs.nuoua.od.ua/archive/50_2024/50_2024.pdf#page=163 (in Ukrainian)
3. Wood, E. J. (2008). The Social Processes of Civil War: The Wartime Transformation of Social Networks. *Annual Review of Political Science*, (11), 539–561. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.8.082103.104832>
4. Justino, P. (2022). *Wartime governance and state-building trajectories in post-conflict societies* (WIDER Working Paper No. 2022/48). UNU-WIDER. <https://doi.org/10.35188/UNU-WIDER/2022/179-2>
5. Serhiienko, T. I., & Kuris, Yu. V. (2022). Konsolidatsiia ukrainskoho suspilstva v umovakh viiskovoi ahresii rosiiskoi federatsii proty Ukrainy [Consolidation of Ukrainian society under the conditions of military aggression of the Russian Federation against Ukraine]. *Humanities Studies*, (11), 79–86. <https://doi.org/10.26661/hst-2022-11-88-08> (in Ukrainian)
6. Ruban, A. O. (2023). Konsolidatsiia ukrainskoho suspilstva yak vahomyi chynnyk zmitsnennia derzhavnoho suverenitetu v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny [Consolidation of Ukrainian society as a significant factor in strengthening state sovereignty in the conditions of the Russian-Ukrainian war]. *Aktualni problemy polityky – Current Issues of Politics*, (71), 42–48. <https://doi.org/10.32782/app.v71.2023.6> (in Ukrainian)
7. Rafalskyi, O. O. (Ed.), & Maiboroda, O. M. (Ed.). (2023). *Politychna bezpeka Ukrainy: problema stabilizatsii politychnoho polia krainy. Prohnozna otsinka, mekhanizmy zabezpechennia* [Political security of Ukraine: The problem of stabilizing the political field of the country. Forecast assessment, mechanisms of provision]. Kyiv: Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. <https://lnk.ua/WaVpPdJVD> (in Ukrainian)
8. Horbatiuk, M. V. (2025). Vplyv reformy detsentralizatsii na konsolidatsiiu suspilstva ta zmitsnennia derzhavnoi yednosti Ukrainy [The impact of decentralization reform on the consolidation of society and strengthening the state unity of Ukraine]. *Political Studies*, 1(9), 95–115. <http://pd.ipiend.gov.ua/article/view/334277> (in Ukrainian)
9. Denysiuk, A. V. (2023). *Politychnyi dialoh yak chynnyk konsolidatsii ukrainskoho suspilstva* [Political dialogue as a factor in the consolidation of Ukrainian society] (Publication No. 0823U101359) [Doctoral dissertation in

- Political Science, V. N. Karazin Kharkiv National University]. https://karazin.ua/storage/static-content/source/documents/aspirantura/zakhysty/denysiuk/Denysiuk_diss.pdf (in Ukrainian)
10. Shaigorodskiy, Yu. (2023). Suspilna konsolidatsiia: vyklyky voiennoho chasu. [Social consolidation: Challenges of wartime]. *Naukovyi chasopys UDU imeni Mykhaila Drahomanova – Scientific Journal of the Mykhailo Drahomanov Ukrainian State University. Series 22. Political Science and Methods of Teaching Socio-Political Disciplines*, 22(34), 55–63. <https://doi.org/10.31392/UDU-nc.series22.2023.34.07> (in Ukrainian)
 11. Bevz, T. A. (2023). Kontsept “yednosti” v politychnomu dyskursi sohodennia [The concept of “unity” in the political discourse of today]. In *Ukraine: Consolidation. Solidarity. Unity. Civilizational subjectivity of Ukraine – Sobornist. Bravery. Decisiveness: Materials of round tables (October 19, 2022; October 19, 2023)* (pp. 5–12). Kyiv: Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine; Institute of Social and Political Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. <https://ipiend.gov.ua/publication/ukraina-konsolidatsiia-sobornist-zvytiazhnist-vchynkovist> (in Ukrainian)
 12. Yaremchuk, V. D. (2023). Ukrainske suspilstvo v umovakh rosiisko-ukrainskoi viiny: konsolidatsiia v im'ia peremohy [Ukrainian society in the conditions of the Russian-Ukrainian war: Consolidation for the sake of victory]. In *Ukraine: Consolidation. Solidarity. Unity. Civilizational subjectivity of Ukraine – Sobornist. Bravery. Decisiveness: Materials of round tables (October 19, 2022; October 19, 2023)* (pp. 24–27). Kyiv: Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine; Institute of Social and Political Psychology of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine. <https://ipiend.gov.ua/publication/ukraina-konsolidatsiia-sobornist-zvytiazhnist-vchynkovist> (in Ukrainian)
 13. Piren, M. I. (2022). *Suspilno-politychna dynamika, vyklyky, viina: hromadiansko-patriotychna yednist ukrainsiv na peremohu* [Socio-political dynamics, challenges, war: Civic and patriotic unity of Ukrainians for victory]. Chernivtsi National University Publishing House named after Yuriy Fedkovych. <https://lnk.ua/EYNgD0g4Z> (in Ukrainian)
 14. Razumkov Centre. (2025, March 24). *Otsinka sytuatsii v kraini, dovira do sotsialnykh instytutiv, politykiv, posadovtsiv ta hromadskykh diiachiv, stavlennia do vyboriv pid chas viiny, vira v peremohu* [Assessment of the situation in the country, trust in social institutions, politicians, officials and public figures, attitude towards elections during the war, faith in victory (February–March 2025)]. <https://shorturl.at/OU5EA> (in Ukrainian)
 15. Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). (2025, June 27). *Ukraina skorishe rukhaietsia do rozvytku demokratii chy do rozvytku avtorytaryzmu?* [Is Ukraine moving more towards the development of democracy or the development of authoritarianism?]. <https://lnk.ua/3R4aDnaNl> (in Ukrainian)
 16. Dembitskiy, S. S. (2025, August 12). *Volia ukrainsiv do sprotyvu: psykholohichni vs sotsialni faktory* [The will of Ukrainians to resist: Psychological vs social factors]. *Institute of Sociology of the National Academy of Sciences of Ukraine*. [https://isnasu.org.ua/analytics/006_Dembitskiy - Volia ukrainsiv do sprotyvu.php](https://isnasu.org.ua/analytics/006_Dembitskiy_-_Volia_ukrainsiv_do_sprotyvu.php) (in Ukrainian)
 17. Kyiv International Institute of Sociology (KIIS). (2025, July 9). *Chy idut ukrainsi do yednannia i yak ukrainsi bachat maibutnie Ukrainy* [Are Ukrainians moving towards unity and how do Ukrainians see the future of Ukraine?] <https://www.kiis.com.ua/?cat=reports&id=1540&lang=ukr&page=1> (in Ukrainian)
 18. Rating Sociological Group. (2025, July 24). *Naskilky zhurtovani ukrainsi?* [How cohesive are Ukrainians?] https://ratinggroup.ua/research/ukraine/cohesion_apr2025.html (in Ukrainian)
 19. Gradus Research. (2025, June). *Hradus ukrainskoho suspilstva pid chas viiny: dvanadtsiata khvyliia* [The degree of Ukrainian society during the war: Twelfth wave]. <https://gradus.app/uk/open-reports/wartime-survey-ukrainian-society-twelfth-wave> (in Ukrainian)



Інтелектуальна еволюція теорії сек'юритизації: від Копенгагенської школи до викликів російсько-української війни

Ярослав В. Божко  ¹*

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Аспірант кафедри політології.

* Автор-кореспондент, e-mail: yaroslawbozhkoo@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

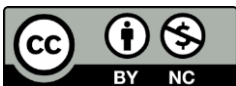
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.14](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.14)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Сучасна система міжнародної безпеки перебуває під тиском багатовимірних загроз – від пандемій, кібернетичних атак і кліматичних змін до масової міграції. Війна, розпочата Росією проти України, радикально змінила архітектуру глобальної безпеки, повернувши у центр уваги військово-політичний вимір та поставивши під сумнів релевантність існуючих теоретичних підходів. У цьому контексті особливої значущості набуває теорія сек'юритизації, яка спочатку розширила поняття безпеки за межі військової сфери, але нині потребує переосмислення в умовах мілітаризованої політики. Мета дослідження – здійснити комплексний аналіз інтелектуальної еволюції теорії сек'юритизації. Методи дослідження ґрунтуються на якісному концептуальному аналізі та критичному синтезі літератури з інтерпретативістським підходом. У статті представлено концептуальний аналіз наукової літератури, присвяченої теорії сек'юритизації в процесі її теоретичної еволюції, що стимулювалася академічним середовищем у різних країнах. Аналізуються основні положення теорії, розроблені Копенгагенською школою досліджень міжнародної безпеки, розглядається еволюція теорії через призму її основних критиків, зокрема з боку представників Паризької школи, яка змістила увагу з дискурсивних засобів формування політики на повсякденні бюрократичні практики управління, та з боку представників постколоніальних та феміністичних напрямів. Також у статті проаналізовано дослідження застосування положень теорії сек'юритизації до ключових глобальних викликів невійськового характеру, таких як пандемія, міграція та кіберзагрози. Додатково розглянуто адаптацію представників теорії сек'юритизації до подій війни РФ проти України. Стаття підтверджує тезу, що тематика російсько-української війни є чинником переосмислення нормативних та практичних аспектів теорії сек'юритизації, роблячи акцент на її подвійній природі як інструменту агресії та інструменту виживання одночасно.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

сек'юритизація, Копенгагенська школа, безпека, політика безпеки, Україна, російська агресія.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



The intellectual evolution of securitization theory: From the Copenhagen School to the challenges of the Russia-Ukraine war

Yaroslav Bozhko  ¹ *

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). PhD Candidate in Political Science.

* **Corresponding Author**, e-mail: yaroslavbozhkoo@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.14](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.14)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The contemporary international security system is under pressure from multidimensional threats, ranging from pandemics, cyberattacks, and climate change to mass migration. Russia's war against Ukraine has radically reshaped the global security architecture, returning the military-political dimension to the forefront and challenging the relevance of existing theoretical frameworks. In this context, securitization theory, which initially sought to expand the notion of security beyond the military sphere, gains renewed significance but also requires rethinking in today's militarized political environment. This study aims to conduct a comprehensive analysis of the intellectual evolution of securitization theory. The research is based on qualitative conceptual analysis and critical synthesis of the academic literature, employing an interpretivist approach focused on meaning-making, conceptual evolution, and interaction of ideas in security studies. This article presents a conceptual analysis of the academic literature on securitization theory, focusing on its theoretical evolution driven by scholarly communities in various countries. It examines the core tenets of the theory as developed by the Copenhagen School of International Security Studies and explores its evolution through the lens of its main critics. This includes the Paris School, which shifted focus from discursive means of policy formation to everyday bureaucratic management practices, as well as critiques from postcolonial and feminist perspectives. The article also analyzes research applying securitization theory to key global non-military challenges, such as pandemics, migration, and cyber threats. Furthermore, the study investigates the adaptation of securitization theory by its proponents in response to Russia's war against Ukraine. The article substantiates the argument that the Russo-Ukrainian War catalyzes rethinking the normative and practical aspects of securitization theory, highlighting its dual nature as both a tool of aggression and a means of survival.

KEYWORDS

securitization, Copenhagen School, security, security policy, Ukraine, Russian aggression.

1. Вступ

Сучасне безпекове становище у світі характеризується безпрецедентною складністю та багатомірністю загроз. Людство одночасно стикається з різними типами викликів, що впливають на безпекову систему: від пандемій, що руйнують системи охорони здоров'я та економіки, і кібернетичних атак, що загрожують критичній інфраструктурі, до кліматичних змін та масової міграції. На цьому тлі війна в розпочата РФ проти України, стала подією, що кардинально змінила архітектуру міжнародної безпеки. Ця агресія не лише повернула в центр міжнародної політики класичні військово-політичні загрози державному суверенітету та територіальній цілісності, але й створила унікальний контекст для перевірки потенціалу існуючих теоретичних рамок пояснення безпекових та політичних концепцій. У цих умовах теорія сек'юритизації набуває особливої актуальності як аналітична рамка для оцінки заходів політики безпеки. Виникнувши як спроба розширити поняття безпеки за межі суто військової сфери, вона застосовувалася для аналізу безпекової складової невійськових тематик міграції, екології чи охорони здоров'я. Повернення в центр уваги саме військової безпеки держави створило ситуацію, в якій теорія, що прагнула демілітаризувати безпекові дослідження має довести свою релевантність у дедалі більш мілітаризованому контексті світової політики. Така ситуація стає можливістю для прикладної перевірки основних положень теорії, що вимагає глибокого переосмислення її аналітичних інструментів.

2. Огляд літературних джерел

Академічна дискусія навколо теорії сек'юритизації бере свій початок із засадничої праці Б. Бузана, О. Вевера та Я. де Вільде, яка формалізувала її ключові поняття, визначивши сек'юритизацію як мовленнєвий акт, що виводить проблему за межі «нормальної» політики, і запропонувала аналітичну рамку з п'яти секторів безпеки [1]. Ця концептуалізація, однак, стала можливою завдяки попередній роботі Б. Бузана, що підготувала теоретичне підґрунтя, поставивши під сумнів традиційні, вузькомілітарні уявлення про безпеку та обґрунтувавши необхідність її розширення [2]. Центральна ідея перформативності слова «безпека», що не лише описує, а й конструє соціальну реальність, згодом була переосмислена та розвинута в пізніших теоретичних ревізіях, зокрема праці Т. Бальзака [3]. Майже одразу після свого становлення ця конструктивістська парадигма почала зазнавати критики, що стимулювало її подальший розвиток у кількох напрямках. По-перше, виникла альтернативна оптика, що змістила фокус з держави на транснаціональні фактори та бюрократичні практики, як це показано у аналізі Д. Біго [4]. Водночас самі засновники теорії, зокрема О. Вевер, намагалися окреслити межі власної концепції, критикуючи надто розмиті поняття індивідуальної та глобальної безпеки як недієві [5]. Цю лінію критики, зосереджену на практиках, а не на дискурсі, поглибив Дж. Гюйсманс, який проаналізував, як акт сек'юритизації пов'язаний із логікою надзвичайного стану та втілюється через рутинні адміністративні процедури [6].

Незважаючи на критику, класична модель продовжувала розвиватися, адаптуючись до нових об'єктів аналізу, як продемонстрували Д. Сперлінг та М. Веббер на прикладі колективної сек'юритизації в рамках НАТО [7]. З розгортанням нових безпекових дискусій паралельно посилювалася і альтернативна «Паризька школа»: Д. Біго у своїх працях детально розкрив механізми «урядування неспокою» у сфері міграції та проаналізував стирання межі між внутрішньою та зовнішньою безпекою [8], [9]. Цей напрям досліджень отримав свій розвиток у монографії Дж. Гюйсманса, де «політика страху» щодо міграції в ЄС була представлена як комплексний феномен, що формується саме управлінськими практиками, а не лише політичними деклараціями [10]. Подальша академічна дискусія виходила за межі дебатів двох шкіл та активно інтегрувала нові підходи, з позицій яких критикувалася сама теорія. Л. Гансен з феміністичних позицій вказала на методологічну сліпоту теорії щодо гендерних загроз, ввівши поняття «безпека як мовчання» [11], а С. Берtrand в руслі постколоніальної критики поставила під сумнів універсальність теорії загалом [12]. На тлі цих розбіжностей з'явилися й перші спроби теоретичного синтезу, зокрема, Ф. Бурбо закликав не абсолютизувати протиріччя між двома основними школами [13].

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є комплексний аналіз інтелектуальної еволюції теорії сек'юритизації. Для досягнення цієї мети поставлено такі завдання: 1) простежити генезу теорії від її конструктивістських основ у працях Копенгагенської школи до подальшого розгалуження на різні школи та напрями; 2) систематизувати ключові критичні зауваження з боку Паризької школи, феміністичних та постколоніальних дослідників, які ставлять під сумнів її універсальність та методологію; 3) оцінити аналітичну спроможність теорії для пояснення динаміки сучасних безпекових процесів на прикладі російсько-української війни; 4) окреслити перспективи її подальшого розвитку в умовах потреб академічного середовища реагувати на виклики нової безпекової реальності.

4. Методи та матеріали

Дане дослідження ґрунтується на методології якісного концептуального аналізу та критичного синтезу наявної академічної літератури з теорії сек'юритизації. Методологічний підхід є інтерпретативістським, оскільки він зосереджений на аналізі конструювання значень, еволюції концепцій та взаємодії ідей у науковому полі досліджень безпеки.

5. Результати та обговорення

Теоретичні основи концепції сек'юритизації були закладені групою дослідників, що тісно пов'язана з Копенгагенським інститутом досліджень миру, і отримала назву Копенгагенської школи досліджень безпеки [1, с. 239]. Концептуальні витоки школи можна простежити до праці Б. Бузана «Люди, держави та страх» 1983 року, в якій автор акцентував на необхідності розширити уявлення про характер явища безпеки, виходячи за межі домінуючого класичного підходу та критикуючи застарілий спосіб її концептуалізації, сконцентрований на діяльності військових акторів. Згідно з твердженням Б. Бузана, завданням праці він бачив не формування більш сучасного уявлення про безпеку, а саме спробу вперше повноцінно встановити концепт безпеки, який ніколи не функціонував доти належним чином [2, с. 2]. Теорія сек'юритизації найбільш цілісно була розкрита у пізнішій праці Б. Бузана, О. Вевера та Я. де Вільде «Безпека: нова рамка для аналізу» 1997 року, у якій вони описували поняття сек'юритизації в політиці наступним чином: «коли актор сек'юритизації використовує риторичну екзистенційну загрозу і тим самим вилучає проблему з того, що за цих умов є «нормальною» політикою, ми маємо випадок сек'юритизації» [1, с. 24]. Ця праця стала засадничою для подальших досліджень безпеки, заснованих на підходах Копенгагенської школи, закладаючи основу для дискусії між представниками класичного підходу до безпеки (що описував безпеку саме як онтологічну реальність або певне становище) і прихильниками концептуального розширення меж поняття та трансформації підходів до безпеки. У рамках своєї колективної монографії Б. Бузан, О. Вевер та Я. де Вільде розглядають безпеку через 5 основних середовищ її функціонування: військовий сектор, сектор навколишнього середовища, економічний сектор, соціетальний сектор та політичний. У описаній авторами оптиці, поділ між даними секторами існує передусім в уявленнях у теоретиків та політиків, однак фактичним засобом їх інтеграції між собою виступає безпека як така [1, с. 168]. Окрім інтегруючого аспекту, слово «безпека» згідно з представниками Копенгагенської школи має властивість перформативного, тобто не лише описує світ, а і прямо впливає на соціальну реальність [3, с. 495]. Даний підхід до поняття безпеки безпосередньо демонструє належність академічного середовища Копенгагенської школи до конструктивістського напрямку в політичній науці, водночас у своєму розвитку самі положення теорії будуть зазнавати спроб ревізії з позицій інших напрямів. При цьому, трансформація уявлень про безпеку, ініційована представниками теорії розвинулася у бік критики поняття національної безпеки, акценті на його концептуальному розмиванні внаслідок впливу зовнішніх та наднаціональних акторів. Так, Д. Біго зазначає: «групи, відповідальні за національну безпеку, тепер є транснаціональними групами експертів, як державних, так і приватних, «бюрократами» як з питань безпеки, так і з питань даних, і підкоряються як своїм національним політикам, так і своїм транснаціональним зобов'язанням» [4, с. 35]. У своїй праці «Сек'юритизація та десек'юритизація» 1995 року О. Вевер критикував також і поняття індивідуальної та глобальної

безпеки за їх нечіткість, акцентуючи на тому, що вони не апелюють до цілісних уявлень про безпеку як таку, а отже не можуть бути дієвими [5, с. 48]. Питання про рівні формування уявлень щодо загроз мало визначальний вплив на дискусію про механіку сек'юритизації як політичного процесу, хоча і залишало національному шаблону політики чільне місце, нівелюючи при цьому виняткове значення концепту «національна безпека» і замінюючи його безпекою в широкому сенсі. Дослідник сек'юритизації Дж. Гюйсманс підкреслює роль мовленнєвого акту та описує безпеку як феномен, що конструюється через політичний дискурс. Він акцентує на взаємозв'язку мовленнєвого акту сек'юритизації із порушенням раніше прийнятих правил гри, що зближує таку риторичку із поняттям надзвичайного стану [6, с. 375]. У своєму дослідженні він вказує, зокрема, на випадки терористичних актів з розсилкою поштових листів із вибухівкою, які є зразком взаємопроникнення повсякденного життя і надзвичайних подій, з якими оперує безпекова система. Це дозволило йому на окремому прикладі повноцінно описати структуру акту сек'юритизації, який являв собою зміну підходу в обробці поштових листів, ініційовану через офіційні документи британською контррозвідкою MI5 [6, с. 376]. Поширення глобального тероризму заклало, таким чином, доволі відчутне практичне підтвердження правоті теоретиків сек'юритизації, що виступали за розширення підходів до поняття безпеки за межі класичної військово-політичної сфери.

Нині феномен сек'юритизації вийшов далеко за межі суто теорій Копенгагенської школи з її базовими фокусами навколо дискурсивних засобів конструювання уявлень про безпеку. Сек'юритизаційна тематика увійшла в широкий академічний простір і отримала як суттєве розширення та поглиблення оптики досліджень через застосування її рамки до вузьких кейсів політичного життя різних країн, так і критику через свою сфокусованість на євроцентричних уявленнях про безпеку, нехтування гендерними та постколоніальними аспектами у дослідженнях. Наукова спільнота, що займається теорією сек'юритизації, фактично поділяється на три великі групи: засновники та розробники (передусім Копенгагенська школа та її послідовники, що дотримуються її традиційного русла у своїх дослідженнях), критичний напрямок (що включає в себе представників феміністичних та постколоніальних напрямків у академічному середовищі) та прикладні й нормативні теоретики, що концентруються на аспектах застосування сек'юритизаційних практик у вузьких сферах, окремих аспектах політики, державах, або регіонах. Перша група дослідників, започаткована Копенгагенською школою, сформулювала засадничі основи теорії сек'юритизації, передусім концентруючись на мовленнєвих актах та їхній перформативній силі [1], [2]. До цього ж напрямку можна віднести авторів, які розширюють класичну модель, не відкидаючи її основ, або ж не поширюючи її за межі предметного поля класичних безпекових досліджень. Серед таких авторів варто назвати Дж. Сперлінга та М. Веббера, які у праці «НАТО та українська криза: колективна сек'юритизація» уточнили концепцію, застосувавши її до міжнародних безпекових альянсів [7, с. 19]. Згідно із їхньою позицією, НАТО є не групою сек'юритизуючих акторів, а єдиним сек'юритизуючим актором, який впливає на включені до Альянсу держави як на свою аудиторію. При цьому, у якості доказу вони наводять єдині практики та норми, що впроваджувалися НАТО, а також, що ще більш важливо для теоретиків сек'юритизації, спільну стратегічну мову, якою послуговується Альянс. Водночас, дослідження Дж. Сперлінга та М. Веббера не є суттєвим звуженням рамок оптики традиційних уявлень про об'єкти безпекової політики, і відноситься радше до основної лінії теоретиків сек'юритизації, ніж до більш локальних дослідників, віднесених до третьої групи. Для основної академічної лінії у дослідженнях Копенгагенської школи властива першочергова увага саме до мовних та комунікаційних засобів формування політики, у той час як безпосередньо управлінські практики знаходяться на периферії їх наукового інтересу.

Друга група досліджень об'єднує критиків, які ставлять під сумнів центральні положення Копенгагенської школи. Найбільш впливовою є Паризька школа сек'юритизації, ключовими представниками якої є Д. Біго та Дж. Гюйсманс, що критикують властиву Копенгагенській школі концентрацію навколо дискурсивних шляхів формування безпеки, з властивим обом дослідникам високим рівнем уваги до проблем міграції в ЄС як сек'юритизованої теми. Д. Біго у праці «Безпека та імміграція: до критики урядування неспокою» описував сек'юритизацію як результат бюрократичних практик, які забезпечують повсякденне функціонування влади, а не прямий результат політичної дискусії [8, с. 68]. З його позицій, не сам по собі дискурс про небезпечність мігрантів є головним джерелом сек'юритизування мігрантів, а безпосередні

управлінські практики державних відомств, які застосовують дискрецію на власний розсуд, обмежуючи права мігрантів [8, с. 65]. Д. Біго вказує на те, що заходи внутрішньої безпеки розривають можливість розрізнення між національною безпекою (як зовнішньою силою, сконцентрованою на державі) і соціетальною безпекою (як безпекою ідентичності громадян) [9, с. 173], при цьому сам автор залишається критичним опонентом концепту національної безпеки загалом, розглядаючи її у якості засобу легітимації практик, що становлять загрозу для демократичного ладу. Цим самим поняття безпеки у працях Д. Біго тісно пов'язане із критикою сформованого управлінського порядку в країнах Заходу, що застосовує непропорційні обмеження щодо індивідів та окремих груп населення. Продовжуючи лінію Д. Біго Дж. Гюйсманс у монографії 2006 року «Політика незахищеності: страх, міграція та притулок в ЄС» під редакцією одного з фундаторів Копенгагенської школи Б. Бузана описує практику формування ставлення до мігрантів до загрози безпеці, підкреслюючи роль політичних дискусій та управлінських практик у цьому процесі [10, с. 45]. Позиція Паризької школи першочергово сконцентрована на забезпеченні автономії індивідів, збереженні їх ідентичностей та спільнот, ніж на державному рівні безпеки, що тяжіє до гомогенізації політичного простору. У свою чергу, це робить її підходи більш самобутнім і цікавим феноменом, але суттєво віддаляє від політичної практики у існуючих обставинах.

До групи критичних належать також і феміністичні та постколоніальні підходи поза Паризькою школою сек'юритизації, що почали розвиватися із 1990-х років. У статті 2000 року дослідниці Л. Гансен «Мовчазна дилема безпеки Русалоньки та відсутність гендеру в Копенгагенській школі» Копенгагенська школа критикується як методологічно обмежена щодо гендерних питань, адже її уявлення про природу безпеки не враховують феміністичні контексти. Зокрема, Л. Гансен ввела поняття «безпека як мовчання», описуючи ситуації, коли певні загрози (наприклад, домашнє насильство) не можуть бути описані у якості безпекової проблеми, оскільки сам акт їх артикуляції може посилити небезпеку для жертви [11, с. 287]. Постколоніальна критика, представлена, зокрема, С. Берtrand, ставить під сумнів універсальність та європоцентризм теорії, вказуючи на її концентрацію на привілейованих щаблях формування політичних дискурсів. У своїй праці «Чи може підлеглий сек'юритизувати?» С. Берtrand доводить, що маргіналізовані групи стикаються з механізмами замовчування, через які їхній голос структурно виключений з центральної дискусії, представленої ним у якості гегемонічного дискурсу безпеки, що робить теорію інструментом опису домінування, а не засобом розширення прав [12]. Цим самим, для критичних підходів до сек'юритизації властива вкорінена опозиція до поняття безпеки як і у його класичному (мілітаризованому) варіанті, так і до розширених підходів Копенгагенської школи, продиктована в тому числі нормативними та методологічними засадами самих авторів. І Паризька школа, і постколоніальні та феміністичні дослідники не роблять акценту на державному рівні безпеки, який є домінуючим центром уваги для представників основної лінії теорії сек'юритизації. Водночас, наявність широкого кола критиків теорії та спроб трансформувати її генеральну дискусію робить сам концепт сек'юритизації більш адаптивним до розвитку окремих аспектів дослідження безпеки.

Третя група досліджень об'єднує авторів, які застосовують теорію до конкретних випадків, таких як війна РФ проти України, пандемія COVID-19, масова міграція, кіберзагрози та кліматичні загрози або ж намагаються опрацювати її нормативні аспекти. Канадський дослідник Ф. Бурбо у праці «Сек'юритизація міграції» 2011 року застерігає від надмірного розмежування і жорсткого протиставлення положень Копенгагенської та Паризької шкіл, вказуючи на той факт, що невідомо наскільки вони є взаємовиключними взагалі [13, с. 7–8]. Дане зауваження слід брати до уваги, особливо зважаючи на те, що обидві школи є різними за фокусами уваги (державний рівень проти індивідуального) і за внутрішньою політичною логікою (Ф. Бурбо оперує поняттями «логіка тривоги» щодо поглядів Паризької школи та «логіка виключення» щодо Копенгагенської школи). Тим самим потенційно ймовірним залишається формування синтезуючого підходу, що зміг би подолати сформовані протиріччя між двома школами, конструюючи інтегроване прочитання теорії та збалансовуючи державний та соціетальний рівні безпеки. Окремої уваги заслуговує також підхід Л. Гансен та Г. Ніссенбаум, які у статті «Цифрова катастрофа, кібербезпека та Копенгагенська школа» (2009) намагаючись збалансувати безпеку і демократичний контроль проводять адаптацію положень теорії сек'юритизації до реалій кібервійни, питань кібербезпеки і захисту критичної інфраструктури [14]. Центральну позицію займає опис практик посилення контролю за кіберсередовищем через

конструювання сек'юритизованого дискурсу навколо нього та легітимацію делегування повноважень вузькому колу фахівців, що виводить кібербезпеку з-під впливу суспільства як таку [14, с. 1157–1158]. Важливим предметним розширенням теорії стали дослідження сек'юритизаційних підходів до формування політики у сфері охорони здоров'я, яким дала новий поштовх глобальна пандемія. К. Каунерт та С. Леонард дослідили роль ВООЗ як джерела формування політичних рішень, пов'язаних із викликами безпеці під час пандемії COVID-19, описуючи роль міжнародних організацій у якості акторів політики сек'юритизації громадського здоров'я, що ініціювали позиціонування пандемії у якості глобальної екзистенційної загрози людству [15].

Дискусія щодо спроможності нормативно оцінити сек'юритизаційні практики завжди залишалася поза увагою класичної лінії Копенгагенської школи та її послідовників, однак набула додаткового розвитку насамперед завдяки праці Р. Флойд «Моральність безпеки: теорія справедливої сек'юритизації» [16]. Р. Флойд розробила критерії для дослідження моральної виправданості сек'юритизаційних заходів, спираючись на теорію справедливої війни, що у свою чергу пов'язує даний підхід із реалізмом у міжнародних відносинах. Її теорія, яку вона назвала JST (Just securitisation Theory) акцентує на чіткій наявності об'єктивної екзистенційної загрози, правильного наміру сек'юритизуючого актора та пропорційного застосування як необхідних передумов застосування безпекових заходів, що є значним відходом від уявлень основних представників Копенгагенської школи [16, с. 286]. Однак, відсилки до об'єктивно існуючої загрози як до необхідного чинника справедливості застосованих заходів дещо підривають саму аналітичну рамку класичного виміру теорії сек'юритизації, адже фокус на конструктивістських підходах позбавляв теорію спроможності встановлення чіткої різниці між загрозами безпеці штучного характеру, які є предметом політичних маніпуляцій, і безпосередньо онтологічними загрозами, що мають прямий вплив на політичну систему. Разом з тим, позиція дослідників, що працюватимуть у подальшому з тематикою нормативності сек'юритизації є одним із вирішальних чинників, що зумовлюватиме подальший розвиток теорії у майбутньому.

Важливою тенденцією досліджень в руслі третьої групи є також праці, присвячені війні РФ проти України та більш широкому контексту російсько-українського протистояння в цілому. Важливим поштовхом до початку формування цієї тенденції стали академічні праці, що були реакцією на окупацію Криму РФ у 2014 році. Внаслідок цих подій РФ суттєво трансформувала свою безпекову модель, перейшовши фактично до становища держави постійного надзвичайного стану та провівши усі необхідні супутні законодавчі зміни всередині країни. Стаття Дж. Пірса та А. Ющенко 2018 року «Захист Росії, сек'юритизація майбутнього: як минуле формувало політичний дискурс Росії щодо Криму» опирається на базові засади Копенгагенської школи, завдяки чому автори застосовують положення теорії до заходів РФ із окупації Криму та пов'язаних із цим політичних рішень, які використовувалися російською владою як засіб конструювання уявлень про безпекову загрозу з боку України [17]. Е. Нотт у статті 2023 року «Сек'юритизовані «Інші» російського націоналізму в Україні та Росії» аналізує, як російський націоналізм формулює упередження щодо українців та кримських татар як джерело загрози безпеці, що в подальшому стає засобом легітимізації репресивної політики РФ щодо цих націй [18]. При цьому у статті дослідниця свідомо критикує позицію західних акторів, що можуть прислухатися до позицій РФ, підтримуючи лінію російського уряду щодо оцінки Росії у якості жертви, а не агресора. Ця точка зору підтверджує особливу потребу у розвитку нормативної складової теорії, що буде надалі супроводжувати дослідження сек'юритизації, адже класичні положення Копенгагенської школи, як і критична ревізія її підходів представниками Паризької школи не є спроможними у повній мірі відповісти на питання щодо міри доцільності і виправданості сек'юритизаційних практик як таких.

Російська зброяна агресія проти України стала причиною впровадження надзвичайних заходів державної політики та введення воєнного стану в Україні, що надалі супроводжувалося реалізацією низки сек'юритизаційних рішень у внутрішньополітичному житті України. У відповідь на російську агресію Україна розгорнула заходи контр-сек'юритизації, концепцію якої розвивають такі автори, як Ю. Курнишова [19] та А. Луповічі [20]. Українська дослідниця Ю. Курнишова ініціювала розширення теорії сек'юритизації, спираючись на події війни РФ проти України у якості основи для аналізу. Розширення, ініційоване дослідницею включає поняття первинної самосек'юритизації, вторинної сек'юритизації та контр-сек'юритизації, які динамічно описують конфлікт між двома державами [19, с. 1]. На відміну від базових теоретичних положень

теорії сек'юритизації, така аналітична конструкція дає змогу у термінах теорії описувати політичні реалії, що сформувалися внаслідок війни між державою-агресором та державою, що зазнала агресії, проводячи чітке розмежування між ними в тому числі і з опорою на специфіку їхніх заходів сек'юритизації. Розвиток безпекового середовища та трансформація державної політики України, зумовлена загрозами безпеці потребує суттєвого розвитку теоретичної бази, на яку будуть спиратися ці заходи у майбутньому. В цьому аспекті теорія сек'юритизації відіграє особливу роль, а її базові положення, впроваджені у західний науковий простір будуть прямо впливати і на зовнішні спроби оцінки явищ, з якими буде стикатися Україна на цьому шляху. Війна РФ проти України формує обставини для суттєвого розширення та трансформації і у самій теорії сек'юритизації та створює велику фактологічну базу для дослідників, що формують уточнення теорії, не відкидаючи її засадничих основ. У свою чергу, це формує і можливість для розробки більш повноцінної нормативної складової процесів сек'юритизації, яка здатна окреслити не лише ризикові наслідки процесів конструювання уявлень про загрозу, але і сформулювати адекватні критерії та шляхи реалізації сек'юритизаційних заходів, коли вони дійсно є виправданими. Тим самим, осмислення у світовому академічному просторі саме українського досвіду сек'юритизації здатне сформувати більш ефективний та сучасний підхід до самого явища безпеки, додатково реабілітуючи дане поняття та впливаючи на формування цілісної концепції реалізації сек'юритизаційних практик, що не будуть суперечити нормам демократичного розвитку суспільства. Водночас, дослідники сек'юритизації саме у зв'язку з війною РФ проти України все більше спрямовують увагу саме на класичне поле формування уявлень про безпеку, пов'язаних з війною, тобто середовище ключових державних органів та безпекових інституцій. Цим аспектом підважується також тенденція до фокусу навколо безпекових практик у повсякденному житті, на яку опираються дослідники Паризької школи, що критикують базову теорію. У свою чергу для академічного середовища це формує запит на пошук предметних меж досліджень політики безпеки, який парадоксальним чином став наслідком бажання дослідників Копенгагенської школи розширити домінуючі уявлення про безпеку.

6. Висновки

Аналіз інтелектуальної еволюції теорії сек'юритизації показує, що вона розвинулася від відносно вузької конструктивістської концепції, зосередженої на мовленнєвих актах, до широкого та внутрішньо суперечливого поля досліджень, що охоплює різні підходи та рівні аналізу. Було встановлено, що, зародившись як альтернатива класичним підходам, теорія змістила фокус з безпеки як об'єктивного стану на безпеку як результат перформативного мовленнєвого акту, що конструює загрози. Ця засаднича ідея згодом стала об'єктом системної критики. З одного боку, її дискурсивна спрямованість була оскаржена на користь аналізу повсякденних бюрократичних практик як основного механізму сек'юритизації. З іншого боку, універсальність теорії була поставлена під сумнів через її європоцентризм та нечутливість до гендерних і постколоніальних контекстів, що виявило нездатність початкової моделі враховувати досвід та загрози для маргіналізованих спільнот.

Дії Російської Федерації, яка активно використовувала риторику екзистенційної загрози для легітимації агресії, стали наочним підтвердженням правоти представників Копенгагенської школи щодо потужної перформативної сили дискурсу у конструюванні політичної реальності. Водночас реальна загроза існуванню держави повернула в центр уваги виживання держави як ключовий об'єкт безпеки. Це призвело до ренесансу державоцентричного підходу, тимчасово відсунувши на другий план соціетальні та індивідуальні рівні аналізу, на яких наполягали представники критичних напрямів. Наявність очевидного агресора та жертви гостро актуалізувала нормативний вимір теорії. Виникла нагальна потреба в інструментах, що дозволяють розрізняти легітимну оборонну сек'юритизацію, яку проводить Україна, та інструментальну, маніпулятивну й агресивну сек'юритизацію, до якої вдається РФ. Це надає нового імпульсу розвитку нормативних підходів, які раніше перебували на периферії досліджень.

Таким чином, майбутнє теорії полягатиме у пошуку синтезуючого підходу, який зможе інтегрувати аналіз дискурсу, управлінських практик та нормативних критеріїв в єдину аналітичну рамку. Український досвід контр-сек'юритизації може стати емпіричною основою


для розробки більш повноцінної концепції «демократичної сек'юритизації» – процесу, який, хоч і передбачає застосування надзвичайних заходів, залишається підзвітним суспільству та спрямованим на захист, а не руйнування демократичних цінностей. Зрештою, прагнення засновників теорії розширити поняття безпеки призвело до ситуації в якій дослідники змушені переосмислювати межі цього поняття, щоб воно не втратило свою аналітичну гостроту та пояснювальну силу. Аналіз російсько-української війни може стати основою для великого теоретичного синтезу, здатного подолати існуючі розколи в дослідженнях політики безпеки та адаптувати теорію до викликів XXI століття.

References

1. Buzan, B., Wæver, O., & de Wilde, J. (1998). *Security: A new framework for analysis*. Lynne Rienner Publishers. https://books.google.com.ua/books/about/Security.html?id=j4BGr-Elsp8C&redir_esc=y
2. Buzan, B. (1983). *People, states and fear: The national security problem in international relations*. University of North Carolina Press. <https://archive.org/details/peoplestatesfear0000buza>
3. Balzacq, T., Léonard, S., & Ruzicka, J. (2016). 'Securitization' revisited: Theory and cases. *International Relations*, 30(4), 494–531. <https://doi.org/10.1177/0047117815596590>
4. Bigo, D. (2019). Beyond national security, the emergence of a digital reason of state(s) led by transnational guilds of sensitive information: The case of the Five Eyes Plus network. In B. Wagner, M. Kettemann, & K. Vieth (Eds.), *Research Handbook on Human Rights and Digital Technology* (pp. 33–52). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781785367724.00009>
5. Wæver, O. (1995). Securitization and desecuritization. In R. D. Lipschutz (Ed.), *On security* (pp. 46–87). Columbia University Press. <https://researchprofiles.ku.dk/en/publications/securitization-and-desecuritization>
6. Huysmans, J. (2011). What's in an act? On security speech acts and little security nothings. *Security Dialogue*, 42(4–5), 371–383. <http://dx.doi.org/doi:10.1177/0967010611418713>
7. Webber, M., & Sperling, J. (2017). NATO and the Ukraine Crisis: Collective Securitisation. *European Journal of International Security*, 2(1), 19–46. <https://doi.org/10.1017/eis.2016.17>
8. Bigo, D. (2002). Security and Immigration: Toward a Critique of the Governmentality of Unease. *Alternatives: Global, Local, Political*, 27(1_suppl), 63–92. <https://doi.org/10.1177/03043754020270s105>
9. Bigo, D. (2001). When Two Become One: Internal and External Securitisations in Europe. In M. Kelstrup, & M. Williams (Eds.), *International Relations Theory and The Politics of European Integration. Power, Security and Community* (pp. 171–204). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203187807>
10. Huysmans, J. (2006). *The politics of insecurity: Fear, migration and asylum in the EU*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203008690>
11. Hansen, L. (2000). The Little Mermaid's silent security dilemma and the absence of gender in the Copenhagen School. *Millennium: Journal of International Studies*, 29(2), 285–306. <https://doi.org/10.1177/03058298000290020501>
12. Bertrand, S. (2018). Can the subaltern securitize? Postcolonial perspectives on securitization theory and its critics. *European Journal of International Security*, 3(3), 348–369. <https://doi.org/10.1017/eis.2018.3>
13. Bourbeau, P. (2011). *The securitization of migration: A study of movement and order*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203829349>
14. Hansen, L., & Nissenbaum, H. (2009). Digital Disaster, Cyber Security, and the Copenhagen School. *International Studies Quarterly*, 53(4), 1155–1175. <http://www.jstor.org/stable/27735139>
15. Kaunert, C., Leonard, S., & Wertman, O. (2022). Securitization of COVID-19 as a security norm: WHO norm entrepreneurs and the cascade to member states. *Social Sciences*, 11(7), 266. <https://doi.org/10.3390/socsci11070266>
16. Floyd, R. (2019). *The morality of security: A theory of just securitization*. Cambridge University Press. <https://doi.org/10.1017/9781108667814>
17. Pearce, J. C., & Yuchshenko, A. (2018). Defending Russia, securitising the future: How the past shaped Russia's political discourse regarding Crimea. *Europolity – Continuity and Change in European Governance*, 12(1), 85–106. https://europolity.eu/wp-content/uploads/2018/06/VOL-12-NO1_Pearce_Europolity_12_1_2018.pdf
18. Knott, E. (2023). The securitised 'others' of Russian nationalism in Ukraine and Russia. *LSE Public Policy Review*, 3(1), 1–10. <http://doi.org/10.31389/lseppr.80>
19. Kurnyshova, Y. (2024). Securitisation and its extensions: a framework for analysis of Russia's war on Ukraine. *European Security*, 33(4), 576–593. <https://doi.org/10.1080/09662839.2024.2366864>
20. Lupovici, A. (2024). Securitization, deterrence, and extended deterrence by denial: The war in Ukraine. *Foreign Policy Analysis*, 20(1), orae031. <https://doi.org/10.1093/fpa/orae031>



Глобальні ризики ескалації локальних конфліктів у світовій системі міжнародних відносин

Денис В. Демідов  1*

¹ Луганський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Докторант кафедри політології і міжнародних відносин, доктор філософії.

* Автор-кореспондент, e-mail: denysdemidov@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.03)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті здійснено комплексний аналіз глобальних ризиків ескалації локальних конфліктів у трансформованому середовищі міжнародних відносин. Актуальність дослідження зумовлена зростанням частоти та інтенсивності регіональних конфліктів, що мають потенціал до перетворення в масштабні кризи з транскордонними наслідками, а також еволюцією інструментів їхнього впливу – від класичних військово-політичних механізмів до гібридних форм, які охоплюють інформаційний, економічний, технологічний та гуманітарний виміри. Метою статті є визначення основних чинників ескалації локальних конфліктів до глобального рівня, типологізація форм прояву таких загроз у сучасній міжнародній системі, а також аналіз можливих стратегій стримування їхнього поширення. У дослідженні використано елементи структурно-функціонального аналізу, мережевого моделювання, індексного оцінювання ризиків, а також концептуальні положення теорії онтологічної безпеки, підходи до аналізу стратегій наддержав у регіональних конфліктах. Методи дослідження охоплюють порівняльно-політичний аналіз (для виявлення подібностей та відмінностей у впливі різних конфліктів на глобальну безпеку), системно-структурний підхід (для моделювання типології загроз), контент-аналіз медіаджерел (для кількісного виміру ескалаційних трендів), кейс-аналіз конфліктів в Україні, на Тайвані, Близькому Сході (для виявлення закономірностей поширення криз). Результати дослідження демонструють, що сучасні локальні конфлікти мають тенденцію до вертикальної ескалації через технологічну асиметрію, використання інформаційних маніпуляцій, втягнення союзників і порушення енергетичної, продовольчої та інституційної безпеки. Запропоновано авторську типологію факторів ескалації (інституційно-правові, інформаційно-технологічні, геоекономічні, альянсні та гуманітарні), яка дозволяє систематизувати ризики й застосовувати їх для прогнозування потенційно загрозливих осередків напруження. У висновках наголошується, що ефективне запобігання глобальним конфліктам потребує не лише реформи інституцій безпеки (зокрема ООН), а й побудови нової багатопольярної моделі безпекового регулювання з урахуванням технологічної етики, економічної взаємозалежності та транснаціональної відповідальності.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

глобальні ризики, локальні конфлікти, ескалація, міжнародна безпека, геополітика, технологічний вплив, конфліктологія, багатопольярність.




e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Global Risks of Local Conflict Escalation in the World System of International Relations

Denys Demidov  ¹ *

¹ *Luhansk Taras Shevchenko National University (Ukraine). Doctoral student at the Department of Political Science and International Relations, PhD.*

* *Corresponding Author*, e-mail: denysdemidov@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.03)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article provides a comprehensive analysis of the global risks of escalation of local conflicts in the transformed environment of international relations. The relevance of the study is determined by the increasing frequency and intensity of regional conflicts that have the potential to turn into large-scale crises with cross-border consequences, as well as the evolution of the instruments of their influence – from classical military-political mechanisms to hybrid forms that cover informational, economic, technological, and humanitarian dimensions. The purpose of the article is to identify the main factors of escalation of local conflicts to the global level, to typologize the forms of manifestation of such threats in the modern international system, and to analyze possible strategies to contain their spread. The study uses elements of structural-functional analysis, network modeling, index risk assessment, as well as conceptual provisions of ontological security theory and approaches to analyzing superpower strategies in regional conflicts. The research methods include comparative political analysis (to identify similarities and differences in the impact of various conflicts on global security), a systemic-structural approach (to model the typology of threats), content analysis of media sources (to quantitatively measure escalation trends), and case analysis of conflicts in Ukraine, Taiwan, and the Middle East (to identify patterns in the spread of crises). The results of the study demonstrate that modern local conflicts tend to escalate vertically due to technological asymmetry, the use of information manipulation, the involvement of allies, and the disruption of energy, food, and institutional security. The author proposes a typology of escalation factors (institutional-legal, information-technological, geo-economic, alliance, and humanitarian), which allows for the systematization of risks and their application to predict potentially threatening hotspots. The conclusions emphasize that effective prevention of global conflicts requires not only reform of security institutions (in particular the UN), but also the construction of a new multipolar model of security regulation that takes into account technological ethics, economic interdependence, and transnational responsibility.

KEYWORDS

global risks, local conflicts, escalation, international security, geopolitics, technological impact, conflict studies, multipolarity.

1. Вступ

У контексті посилюваної геополітичної турбулентності, підвищеної конфліктогенності регіонів і послаблення традиційних механізмів глобального управління проблема ескалації локальних конфліктів набуває особливої актуальності. Сучасні війни та протистояння, що виникають на обмежених територіях, дедалі частіше перетворюються на фактори глобального впливу, генеруючи системні ризики для міжнародної безпеки, економіки, гуманітарної стабільності та інституційної довіри. Прикладами цього стали повномасштабне вторгнення Російської Федерації в Україну, збройне загострення на Близькому Сході [1], а також зростання напруження довкола Тайванської протоки.

Характерною особливістю сучасних конфліктів є їхня гібридність і багатовимірність, що виявляється в поєднанні воєнних дій, інформаційного впливу, економічного тиску, кібератак, діяльності приватних військових формувань і транснаціональних акторів. У таких умовах традиційні аналітичні моделі, зосереджені виключно на військових чи дипломатичних параметрах, виявляються недостатніми для повноцінного розуміння динаміки загроз. Це зумовлює потребу в розробленні комплексного міждисциплінарного підходу до вивчення процесів ескалації, який би враховував як структурні характеристики міжнародної системи, так і поведінкові аспекти суб'єктів геополітики.

Актуальність дослідження полягає в тому, що воно поєднує інструментарій типологізації ризиків, акторного аналізу та кількісної оцінки рівня напруженості (через індекси GPRHC, GPI, GTI), формуючи єдину аналітичну рамку для діагностики конфліктогенності. Такий підхід дозволяє виявляти джерела нестабільності, оцінювати масштаби потенційної ескалації, ідентифікувати вектори впливу різних акторів та прогнозувати сценарії трансформації міжнародного середовища. У ситуації послаблення універсальних міжнародних інституцій, підвищення ролі регіональних альянсів і зміни конфігурації глобальної влади, запропонована модель аналізу здатна слугувати ефективним інструментом як для академічного середовища, так і для практиків у сфері стратегічного планування та кризового реагування.

2. Огляд літературних джерел

У науковому дискурсі останніх років спостерігається зростання уваги до проблеми ескалації локальних конфліктів у глобальному вимірі, а також до впливу геополітичної нестабільності на економіку, безпеку та трансформацію міжнародного порядку. Аналітичне поле охоплює як концептуальні підходи до причин і форм конфліктів, так і емпіричні дослідження економічних наслідків воєнної й політичної турбулентності.

Так, С. Чан (S. Chan) у своєму дослідженні осмислює механізми поширення конфліктів через мережі союзників, акцентуючи на історичній контингентності, ефекті ланцюгової реакції та потенціалі ескалації, зокрема в разі загострення між США і Китаєм щодо Тайваню. Автор пропонує багаторівневу концептуалізацію трансформації локальних криз у глобальні загрози [2]. Проблему фінансових наслідків збройних конфліктів у фокусі геополітичного аналізу розглядають Н. Канцедал та співавтори (N. Kantsedal et al.). Дослідники доводять, що війна Росії проти України спричинила масштабні порушення у світових фінансових потоках, зростання цін на енергоносії та погіршення макроекономічного середовища, ускладнивши процес постпандемічного відновлення [3]. Інноваційний підхід до виявлення конфліктного напруження на основі аналізу даних GDELT пропонують Л. Ці та колеги (L. Qi et al.). Автори формалізують зміну індексу конфліктності в часі та просторі, демонструючи, як масиви відкритих даних можуть слугувати інструментом раннього попередження та стратегічного моніторингу [4].

Поглиблений аналіз локального інформаційного середовища здійснюють Є. Бондаренко та співавтори (Ye. Bondarenko et al.), які доводять, що геополітичні ризики, виявлені через російськомовні медіа, мають більш сильний негативний ефект на економіку РФ, ніж ті, що базуються на англійськомовних джерелах. Такий результат підкреслює значущість локального медіаполя в процесі оцінювання ризиків [5]. Питання суверенного ризику в умовах посилюваної напруженості на кордонах Європи аналізують А. Афонсо (A. Afonso), Дж. Алвес (J. Alves) та С. Монтейро (S. Monteiro). Автори констатують, що геополітична невизначеність значно впливає на фінансову стабільність держав, причому найбільш уразливими виявляються країни, які географічно або політично близькі до зон конфлікту [6].

Вплив геополітичного ризику на фінансові ринки в умовах глобальних криз вивчають М. Шейк та колеги (M. Shaik et al.). Проведений ними аналіз засвідчує, що дохідність фондових індексів, цін на нафту та золото суттєво змінюється під впливом конфліктів, а золото є найбільш стабільним активом із позицій інвесторів, які шукають захисні інструменти для збереження капіталу [7]. Питання стратегічного утримання та альтернативного врегулювання регіональних конфліктів набувають все більшої ваги в сучасних дослідженнях. Зокрема, М. Хеллер (M. Heller) та А. Бен-Зві (A. Ben-Zvi) аналізують поведінку великих держав у кризових ситуаціях на Близькому Сході, підкреслюючи їхню схильність уникати прямого військового втручання, застосовуючи натомість моделі обмеження й стримування [8]. Аналогічно А. Дей (A. Day) і М. Дойлі (M. Doyle) критично оцінюють ефективність багатосторонніх безпекових механізмів, доводячи їхню недостатню спроможність стримувати ескалацію локальних конфліктів і пропонуючи розгляд альтернатив: неформальних альянсів, односторонніх дій і гнучких політичних форматів втручання [9].

Концептуальну рамку для аналізу сучасних конфліктів формулює О. Цветков, який обґрунтовує потребу типологізації загроз у багатополлярному світі та розширення рівневого аналізу конфліктів. Особливе значення надається сек'юритизаційному підходу, концепції онтологічної безпеки та індексному аналізу як важливим інструментам сучасної конфліктології [10]. Науковці О. Пархомчук, О. Коппель і П. Пархомчук висвітлюють дуалістичний потенціал штучного інтелекту в конфліктах: з одного боку, це ескалація через автономну зброю, кібератаки, інформаційні впливи; з іншого – стабілізація шляхом прогнозування криз, гуманітарного аналізу та цифрової дипломатії. Підкреслюється необхідність міжнародного правового врегулювання для запобігання зловживанням [11].

Зміни в глобальному оборонному секторі аналізують К. Георге (C. Gheorghe C.) та О. Паназан (O. Panazan), які демонструють прямий зв'язок між загостренням конфліктів (Крим, Україна, Ізраїль–ХАМАС) та зростанням вартості акцій оборонних компаній, що свідчить про посилення інвестиційного інтересу до галузі як до інструменту захисту від ризиків [12]. Нарешті, Х. Коїдзумі (H. Koizumi) моделює мережеве розширення конфліктів на основі принципу «другого ворога – мій ворог». Це дозволяє виявити закономірності формування нових блокових протистоянь за логікою холодної війни, що підсилює актуальність досліджень із мережевого конфліктного моделювання [13].

Попри значну теоретико-практичну наповненість сучасних досліджень, окремі аспекти залишаються недостатньо висвітленими. Зокрема, ще не отримано вичерпних відповідей щодо характеру взаємодії цифрових технологій, геоекономічних чинників і ескалаційних патернів у контексті новітніх конфліктів у багатополлярному світі. У цьому зв'язку мета нашого дослідження полягає у виявленні комплексних механізмів загострення та деескалації конфліктів з урахуванням трансформації ролі міжнародних акторів, впливу технологічного чинника та змін інституційної архітектури глобальної безпеки.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є наукове обґрунтування та розробка підходів до комплексного аналізу ризиків ескалації локальних конфліктів у сучасній міжнародній системі з урахуванням трансформацій глобальної безпеки, геополітичних індикаторів і ролі основних акторів. Основна увага зосереджена на виявленні структурних, інформаційних та асиметричних чинників, що сприяють перетворенню локальних протистоянь на загрози регіонального чи глобального масштабу.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує методи міжнародних відносин, безпекових студій і геополітичного аналізу. Теоретичну базу становить порівняльний аналіз основних парадигм (реалізм, лібералізм, конструктивізм), що дозволяє інтерпретувати конфліктогенність як багатовимірне явище в глобальному безпековому контексті. Для формалізованої оцінки ризиків було застосовано метод вторинного аналізу міжнародних індексів: Geopolitical Risk Index – High Concern (GPRHC), Global Peace Index (GPI) та

Global Terrorism Index (GTI). Збір статистичних даних здійснювався із відкритих джерел: сайтів Bank for International Settlements, IEP (Vision of Humanity), Matteo Iacoviello (Federal Reserve).

Метод контент-аналізу застосовувався до публікацій провідних міжнародних аналітичних центрів (Chatham House, RAND, SIPRI), а також до аналітичних оглядів щодо конфліктів у регіонах Європи, Близького Сходу та Азії.

Для візуалізації та систематизації було використано авторську типологію ризиків ескалації та матрицю взаємодії акторів, що дало змогу здійснити аналітичне моделювання конфліктного середовища. При аналізі кейсів конфліктів застосовувався метод сценарного прогнозування.

Такий методологічний підхід забезпечує комплексну оцінку факторів ескалації, дозволяє поєднати кількісні індексні дані з якісним оцінюванням геополітичного контексту та пропонує можливості для подальшого емпіричного дослідження на основі розроблених моделей.

5. Результати та обговорення

Дослідження конфліктів у системі міжнародних відносин спирається на широкий спектр теоретичних підходів, які по-різному трактують причини, динаміку та наслідки ескалацій. Реалізм, що домінував у класичній теорії міжнародних відносин, інтерпретує конфлікти як невіддільну частину анархічної структури міжнародної системи, де держави діють у власних інтересах, керуючись логікою сили та самозбереження. У цьому підході ризики ескалації локальних конфліктів до глобального рівня розглядаються через призму балансу сил і стримування [14]. Лібералізм натомість акцентує на ролі інституцій, економічної взаємозалежності та демократії як запобіжників конфліктів. Він передбачає, що за умов належного функціонування міжнародних організацій (ООН, ОБСЄ), а також розвитку норм міжнародного права, можна мінімізувати ризики дестабілізації навіть у конфліктогенних регіонах. Проте, як свідчить практика, інституційні механізми часто виявляються недостатньо ефективними в умовах асиметричних конфліктів [14]. Конструктивізм додає до аналізу суб'єктивні чинники: ідентичність, наративи, цінності та дискурси, що формують уявлення акторів про «іншого» та легітимізують насильство. З цієї перспективи, ризик виникнення або розширення конфлікту залежить не лише від матеріальних ресурсів чи політичних цілей, а й від символічного контексту, в якому формується поведінка держав та недержавних утворень [14].

У міждисциплінарному контексті поняття «конфліктогенності» визначається як сукупність факторів, що підвищують імовірність виникнення чи загострення конфліктної ситуації. Йдеться як про об'єктивні (ресурсна вразливість, слабкість інституцій), так і суб'єктивні (етнічна ворожнеча, історичні травми, зовнішнє втручання) передумови. Взаємодія цих факторів здатна активізувати ескалаційний потенціал конфлікту – його схильність переходити від локального до регіонального чи глобального масштабу [1]. Відповідно, міжнародна безпека в сучасному науковому дискурсі тлумачиться дедалі ширше – як не лише відсутність війни, а й стійкість до зовнішніх шоків, здатність запобігати конфліктам і долати їхні наслідки. Це стосується політичної, військової, інформаційної, екологічної, гуманітарної безпеки та інших компонентів, які в сукупності впливають на глобальну стабільність. Отже, ризик у міжнародних відносинах постає як імовірність реалізації несприятливого сценарію, що виходить за межі однієї держави та створює ланцюгові ефекти в ширшому безпековому середовищі. Його оцінювання потребує системного підходу, що враховує як матеріальні параметри (військовий потенціал, географічне положення), так і нематеріальні (політична культура, рівень довіри, конфліктна пам'ять) [5].

Проте навіть за наявності багатовимірних теоретичних підходів до розуміння природи конфліктів та ризиків залишається потреба у структурованій систематизації чинників, які безпосередньо сприяють ескалації локального конфлікту до рівня регіональної чи глобальної загрози. Виявлення таких чинників та їх типологізація дозволяє не лише глибше зрозуміти динаміку загроз, а й запропонувати інструменти оцінювання конфліктогенності окремих країн чи регіонів. У цьому контексті пропонується авторська класифікація ризиків ескалації локальних конфліктів, яка базується на принципі комбінування джерел загроз та механізмів їхнього впливу. Така типологія дозволяє окреслити не лише змістовну природу ризику, але й зони його потенційної глобалізації, тобто ступінь виходу за межі початкового конфлікту внаслідок ланцюгових реакцій, залучення міжнародних акторів, порушення регіонального

балансу тощо. Класифікацію ризиків ескалації локальних конфліктів наведено в таблиці 1.

Таблиця 1. Класифікація ризиків ескалації локальних конфліктів

Тип ризику	Сутність	Типовий механізм ескалації	Зона потенційної глобалізації
Геостратегічний	Розташування у стратегічно важливому регіоні або на перетині інтересів наддержав	Залучення військових альянсів, перегруповання сил	Балкани, Тайвань, Арктика
Геоекономічний	Вплив конфлікту на основні ресурси, логістику або глобальні ринки	Порушення ланцюгів постачання, зростання цін, економічна паніка	Перська затока, Суецький канал, Україна
Інституційний	Відсутність або слабкість механізмів мирного врегулювання	Вакуум сили, делегітимізація міжнародного права	Лівія, Ємен, Сирія
Інформаційний	Маніпуляції, дезінформація, використання кіберпростору для ескалації	Паніка, медійна ескалація, втручання у внутрішню політику інших країн	Косово, Венесуела, Грузія
Цивілізаційний	Конфлікти, укорінені в ідентичності, вірі	Довготривала поляризація, радикалізація, міграція	Палестина, Судан, М'янма

Джерело: авторська розробка.

Запропонована класифікація дозволяє оцінювати не лише ймовірність конфліктної ситуації, а і її ескалаційний потенціал, тобто здатність вийти за межі локального виміру й вплинути на архітектуру регіональної або глобальної безпеки. Такий підхід формує підґрунтя для побудови багатофакторних моделей моніторингу та раннього попередження, які в поєднанні з емпіричними інструментами вимірювання конфліктної динаміки можуть слугувати ефективною аналітичною базою для прогнозування глобальних ризиків.

Одним із таких інструментів, використаних у дослідженні, є Geopolitical Risk Index – High Concern (GPRHC), розроблений такими науковцями, як Д. Кальдара (D. Caldara) та М. Яковіелло (M. Iacoviello M.) [15]. Цей індекс є прикладом кількісного вимірювання геополітичної напруги в інформаційному просторі та ґрунтується на частотному аналізі згадок у провідних англійських медіа термінів. Згідно з вибіркою даних за період 1990–2025 рр. для країн, що беруть участь у ключових конфліктах сучасності (Україна, Росія, США, Китай, Туреччина), найбільш різке зростання індексу фіксується в лютому 2022 року – на фоні початку повномасштабної агресії Російської Федерації проти України (рис. 1).

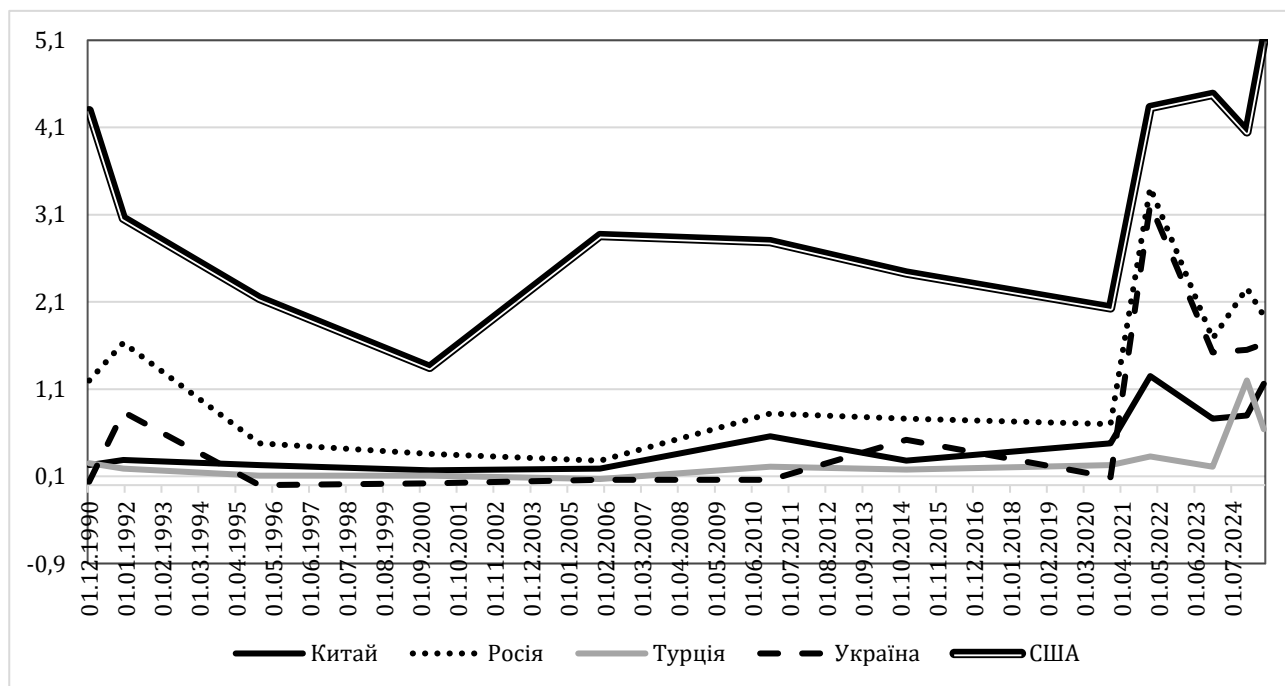


Рис. 1. Динаміка індексу геополітичного ризику GPRHC для України, Росії, США, Китаю та Туреччини у 1990–2025 рр.

Джерело: побудовано автором на основі [15].

Показники сягнули 3,22 для України, 3,41 для Росії та 4,33 для США. У червні 2025 року

спостерігається стійко високий рівень інформаційного напруження, особливо щодо США (5,09), що свідчить про тривале збереження глобального конфліктного фону.

Аналітичне зіставлення індексу з хронологією ескалацій свідчить про чутливість медійного середовища до моментів гострих геополітичних змін. Сплески ризику не лише відображають події, а й можуть відігравати роль у підсиленні напруження, створенні тиску на міжнародних акторів і формуванні інформаційної асиметрії. Це підтверджує необхідність комбінування кількісного індексного підходу з авторськими типологіями ризиків та матрицями акторної взаємодії.

Інформаційний компонент геополітичного напруження, зафіксований індексом GPRHC, дає уявлення про сприйняття ризиків у медійному просторі, однак потребує доповнення показниками, що вимірюють структурний рівень безпеки та миролюбності держав. У цьому контексті доцільним є залучення Global Peace Index (GPI) – складеного індикатора, що відображає рівень мирності в країнах світу на основі широкого спектра соціальних, політичних і військових чинників [16]. GPI розробляється Institute for Economics and Peace і є одним із найбільш авторитетних агрегованих індексів миролюбності, який дозволяє простежити стабільність, конфліктогенність і милітаризацію на глобальному рівні. Індекс враховує 23 кількісні та якісні показники, зокрема рівень внутрішньої та зовнішньої агресії, військові витрати, кількість біженців, рівень злочинності, політична нестабільність тощо. Кожен показник має вагу від 1 до 5 [16].

Варто зауважити, що чим нижчим є загальне значення індексу, тим вищий рівень миру в країні. Станом на 2025 рік індекс охоплює 163 країни, які разом представляють понад 99% населення планети. Для цілей дослідження було здійснено вибіркового аналізу країн із найнижчим і найвищим рівнем GPI, що дозволяє виявити парадоксальні прояви мирності та конфліктності у світовому просторі, а також зіставити показники з геополітичними індексами високої тривожності (GPRHC) (рис. 2).

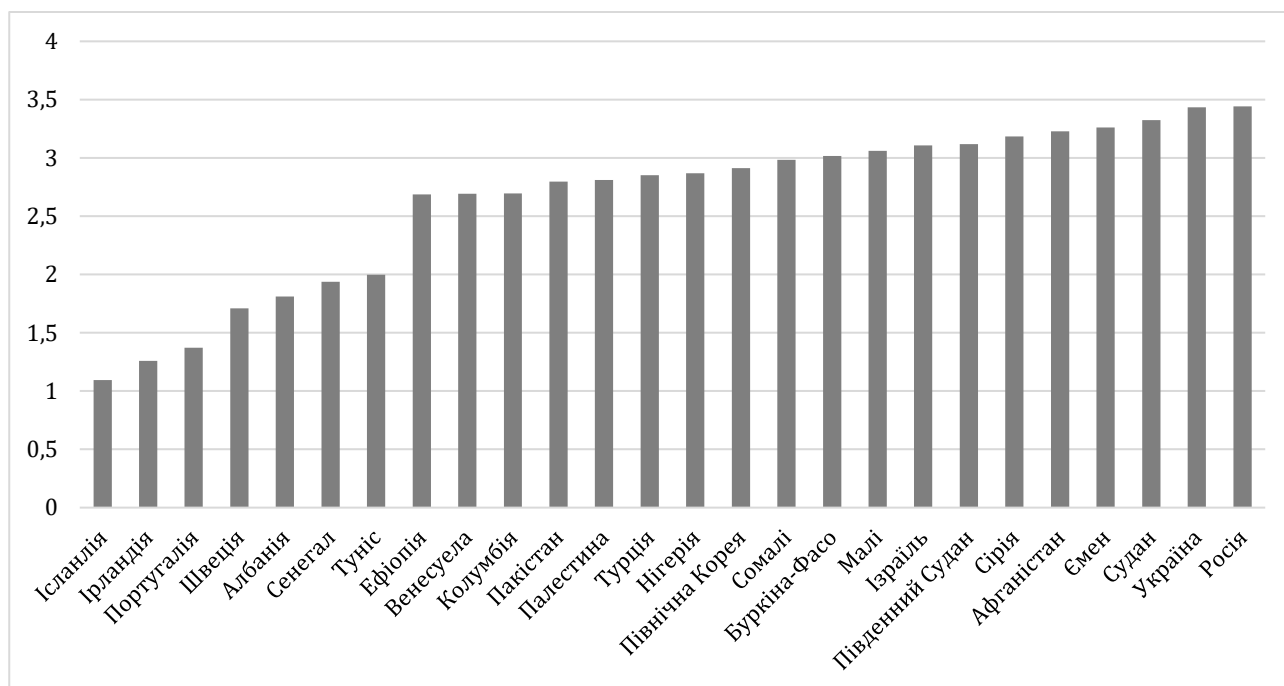


Рис. 2. Порівняльна шкала загального балу GPI у 2025 р.: від найбільш мирних до найризикованіших країн

Джерело: побудовано автором на основі [16].

Як видно з представлених даних, найвищий рівень мирності демонструють Ісландія (1,095), Ірландія (1,260), Португалія (1,371) – країни з високим рівнем політичної стабільності, низькими військовими витратами та відсутністю збройних конфліктів. Водночас найнижчі позиції займають Україна (3,434), Росія (3,441), Судан (3,323), Ємен (3,262), Афганістан (3,229), Сирія (3,184) – держави, які перебувають у стані активних бойових дій або мають тривалу історію внутрішніх конфліктів і гуманітарних катастроф.

Індекс GPI дозволяє не лише порівняти ступінь миролюбності, а й корелювати структурну

вразливість із динамікою геополітичної ескалації, фіксованою через інші індикатори, такі як GPRHC. Це підсилює аналітичну цінність комбінованого підходу до вивчення глобальних ризиків і формує основу для сценарного моделювання в наступних розділах.

Поряд із показниками миролюбності (GPI) та інформаційної напруги (GPRHC) важливим виміром сучасних геополітичних ризиків є Індекс глобального тероризму (Global Terrorism Index – GTI) [17] (рис. 3). Його створено Institute for Economics and Peace для комплексної оцінки рівня терористичної загрози в країнах світу з урахуванням як частоти, так і наслідків терористичних актів. Загальний бал GTI формується на основі чотирьох основних компонентів: кількість терористичних інцидентів, кількість загиблих, кількість поранених, кількість заручників. Кожен з показників нормується та агрегується в середньозважене значення за останні п'ять років, що дозволяє мінімізувати вплив короткострокових коливань і надати довготривалу оцінку рівня загрози.

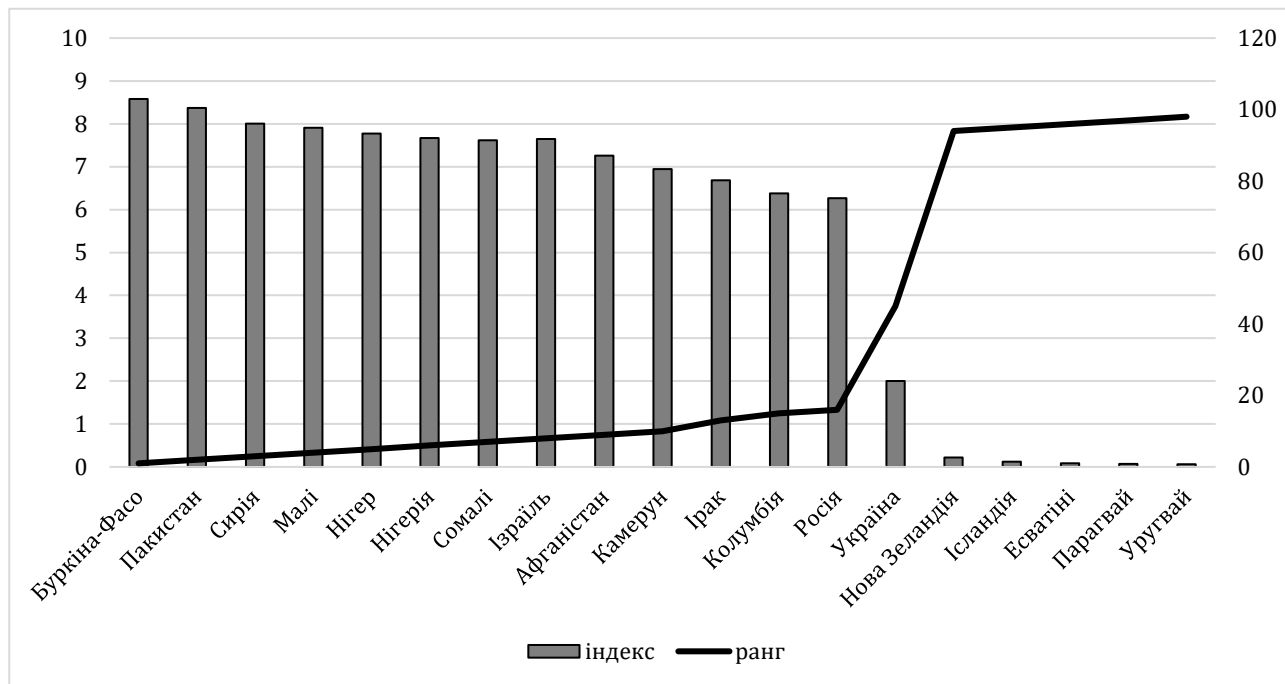


Рис. 3. Глобальний індекс тероризму (GTI) у 2024 році: країни з найвищими та найнижчими рівнями терористичної загрози

Джерело: побудовано автором на основі [17].

Станом на 2024 р. найвищі значення індексу зафіксовано в країнах, де спостерігається системна дестабілізація, збройні конфлікти, слабкість державних інституцій і висока активність терористичних угруповань. До першої десятки ввійшли: Буркіна-Фасо (8,581), Пакистан (8,374), Сирія (8,006), Малі (7,907), Нігер (7,776), Нігерія (7,658), Сомалі (7,614), Ізраїль (7,463), Афганістан (7,262), Камерун (6,944). Високі бали також мають Ірак, Індія, Колумбія та Росія, що свідчить про тривалу наявність терористичних загроз на фоні регіональних конфліктів або сепаратистських рухів. Водночас Україна посідає 45 місце з балом 2.003, що є середнім значенням у світовому рейтингу і відображає фіксовану, але не домінуючу роль терористичних дій у загальній конфліктній ситуації. Найнижчі рівні терористичної активності характерні для Ісландії (0,123), Нової Зеландії (0,217), Есватіні (0,087), Парагваю, Бахреїну, Уругваю (менше ніж 0,1).

Залучення GTI до аналітичної моделі дозволяє розширити оцінку конфліктогенності, інтегруючи параметри нетрадиційної, асиметричної загрози, що не завжди фіксується в класичних показниках збройних протистоянь. У поєднанні з GPI та GPRHC цей індекс утворює трикутник оцінювання геополітичної напруженості, де кожен компонент репрезентує окрему грань ризиків: структурну (GPI), інформаційну (GPRHC) та терористичну (GTI).

Такий комплексний підхід дає змогу не лише кількісно фіксувати рівень загроз, а й зіставляти їх з авторською класифікацією, уточнюючи джерело, характер і вектор можливого поширення конфлікту. Наприклад, геостратегічні ризики корелюють із піками GPRHC у контексті міжнародної уваги до зони протистояння; гео економічні – зі зниженням

миролюбності за GPI в регіонах, де дестабілізація порушує логістичні або енергетичні ланцюги; інформаційні ризики прямо пов'язані з динамікою GPRHC у цифровому середовищі; цивілізаційні – із високими балами GTI у країнах з ідеологічною чи етноконфесійною поляризацією.

Отже, поєднання індексного оцінювання з типологією ризиків дає можливість здійснювати багатогранну діагностику конфліктного середовища, виявляти потенційні точки ескалації та адаптувати аналітичні моделі до особливостей кожного регіону. Водночас навіть найточніші аналітичні інструменти втрачають ефективність у разі структурної вразливості самої міжнародної системи, яка задає рамки реагування на конфлікти та визначає ступінь їхнього перетворення з локальних на глобальні.

На тлі зростання кількості локалізованих збройних зіткнень, що швидко набувають транскордонного виміру, спостерігається деградація універсальних інститутів глобального врегулювання. Організації, які історично були гарантами стабільності, зокрема ООН та ОБСЄ, виявляють обмежену ефективність у реагуванні на конфлікти нового типу. Особливо виразною є нереформованість Ради Безпеки ООН, де право вето дедалі частіше блокує миротворчі ініціативи в найгостріші періоди ескалації [18; 19]. Натомість спостерігається посилення ролі регіональних альянсів і коаліцій інтересів, таких як NATO, AUKUS, BRICS, які, хоча й не є універсальними за природою, демонструють більшу мобільність у формуванні відповідей на регіональні загрози. Це трансформує не лише архітектуру безпеки, а й розподіл впливу між державами, що прагнуть грати роль нових полюсів сили в багатополісному світі [18; 19]. Паралельно змінюється й характер сучасних конфліктів. Якщо раніше домінували міждержавні війни з використанням регулярних армій, то нині дедалі більше поширюються гібридні конфлікти [20], які поєднують традиційні військові засоби з інформаційними, кібератаками, економічним тиском, участю приватних військових компаній (далі – ПВК) та проксі-структур. Це зрушення в природі конфліктів вимагає не лише нових аналітичних методів, а й переосмислення ролі та відповідальності різних груп акторів, що впливають на динаміку ескалації.

У такому контексті доцільним є застосування матриці взаємодії акторів (табл. 2) у процесі ескалації конфлікту, що дозволяє системно оцінити механізми впливу локальних, регіональних і глобальних суб'єктів у військовій, дипломатичній та економічній сферах.

Таблиця 2. Матриця взаємодії акторів у процесі ескалації конфлікту

Рівень актора	Військовий вплив	Дипломатичний вплив	Економічний вплив
Локальний	Збройні зіткнення, операції регулярної армії, діяльність ПВК, контроль територій	Участь у переговорах, ультиматуми, вимоги автономії	Захоплення/контроль ресурсів, внутрішні санкції
Регіональний	Постачання зброї, навчання сил, військові бази в зоні конфлікту	Посередництво, регіональні миротворчі місії, тиск через альянси	Енергетичний шантаж, торговельні перешкоди, блокади
Глобальний	Інтервенції, підтримка проксі-гравців, ядерне стримування	Рішення Ради Безпеки ООН, санкційна дипломатія, коаліції	Фінансові санкції, SWIFT-обмеження, замороження активів

Джерело: авторська розробка.

Матриця дає змогу структуровано проаналізувати внесок кожного рівня суб'єктів у процес ескалації та виявити основні механізми посилення конфліктного потенціалу або, навпаки, стримування насильства. Вона також демонструє, що не всі інструменти є симетричними за наслідками, зокрема локальний військовий тиск часто потребує лише регіонального дипломатичного реагування, а глобальне економічне втручання можливе в разі виникнення міжнародного резонансу. Поєднання такої матриці з авторською класифікацією ризиків і даними індексів (GPR, GPI, GTI) формує єдину аналітичну рамку, яка дозволяє оцінювати як джерело, так і масштаби ризику, а також вектори впливу акторів на його еволюцію. Визначення характеру загроз, рівня їхньої медійної помітності, ступеня миролюбності держав та активності терористичних структур створює умови для багатовимірного аналізу конфліктогенних ситуацій.

Для верифікації ефективності запропонованого підходу доцільно звернутися до емпіричних кейсів, які вже продемонстрували трансформацію локальних конфліктів у глобальні безпекові кризи. Такі приклади дозволяють не лише конкретизувати прояви ризиків, але й простежити роль основних акторів та інструментів ескалації, підтверджуючи релевантність

типологізації та матричних залежностей.

Повномасштабне вторгнення РФ в Україну у 2022 р. зумовило енергетичну та продовольчу кризу на глобальному рівні. За даними Міжнародного енергетичного агентства, вторгнення спричинило значний стрибок цін на газ і нафту, що позначилося на енергетичній безпеці Європи та загальносвітової макроекономіці. Крім того, війна спричинила колапс експорту зерна з України (понад 30 % світових постачань), що призвело до продовольчої нестабільності в країнах, що її імпортують. Такі явища спричинили перегляд безпекових архітектур – ЄС швидко напрацював пакет оборонного бюджету (€2 трлн), тривають постачання озброєнь (зокрема Patriot) та санкції проти РФ [21].

Збройний напад ХАМАСу на Ізраїль 7 жовтня 2023 року та подальша військова операція Ізраїлю в Секторі Газа спричинили масштабну гуманітарну кризу, яка загрожує життю понад 2 мільйонів людей через нестачу пального, води та медичних послуг. Існує висока ймовірність розширення конфлікту за межі Гази, зокрема через активізацію бойових дій з боку «Хезболли» на півночі Ізраїлю та можливу ескалацію за участю Ірану. За оцінками аналітиків Middle East Institute та Wilson Center, ці події створюють передумови для ширшого регіонального конфлікту, що може дестабілізувати основні транспортні маршрути (Червоне море, Суецький канал) і суттєво вплинути на глобальні енергетичні та продовольчі ринки [22].

Потенційний конфлікт у Тайванській протоці становить серйозну загрозу для глобальних ланцюгів постачання, особливо у сфері високих технологій: майже 20 % світової торгівлі морем проходить через Тайванську протоку, а Тайвань забезпечує близько 60 % виробництва передових мікрочипів. Це створює ризик фінансових викликів, банкрутства цілих промислових секторів та дестабілізації глобального виробництва, формуючи критичний енергетично-економічний вузол. Конфлікт у регіоні може призвести до зменшення ВВП Азіатсько-Тихоокеанських країн на 10–33 %. Тайвань наразі нарощує зв'язки зі Східною Азією (New Southbound Policy) для диверсифікації економічної залежності від Китаю [23].

Представлені кейси демонструють, що жоден сучасний конфлікт не існує у вакуумі, і локальні зіткнення мають потенціал генерувати глобальні ланцюгові ефекти – економічні, гуманітарні, інституційні. Це актуалізує потребу не лише в інструментах поточної оцінки, але й у сценарному аналізі подальшої еволюції міжнародної системи, який дозволяє оцінити можливі траєкторії розвитку глобального безпекового порядку.

На тлі збільшуваної кількості конфліктів із транскордонними наслідками, зниження ефективності універсальних міжнародних інститутів і переорієнтації геополітичних альянсів постає об'єктивна необхідність моделювання можливих сценаріїв подальшої трансформації міжнародної безпекової архітектури. Такий підхід дозволяє не лише оцінити ймовірність поглиблення або стримування глобальних ризиків, а й визначити основні чинники впливу на майбутній порядок – від балансу сил до ефективності регіональних коаліцій. У дослідженні запропоновано три базові сценарії розвитку міжнародної системи, які відрізняються за рівнем інтегрованості, адаптивності та конфліктності (табл. 3).

Таблиця 3. Сценарії еволюції міжнародної системи в умовах конфліктогенності

Сценарій	Характеристика	Основні риси	Ймовірність реалізації (2025–2035 рр.)
Песимістичний	Глобальна фрагментація: зростання багатополюсності без дієвих механізмів стримування	Недієздатність ООН, конкуренція альянсів, гонка озброєнь, ослаблення міжнародного права	Висока в разі поглиблення конфліктів
Імовірний	Адаптивна багаторівнева система безпеки з домінуванням регіональних механізмів	Посилення ролі НАТО, AUKUS, ASEAN; гібридна дипломатія; вибіркові коаліції замість універсальних інституцій	Найбільш імовірний у середньостроковій перспективі
Оптимістичний	Інституційна реконфігурація глобального порядку	Реформування ООН (РБ, право вето), поява нових форматів (G20+, BRICS+), зміцнення норм міжнародного права	Обмежена, але стратегічно необхідна

Джерело: авторська розробка.

У межах песимістичного сценарію зберігається тенденція до фрагментації міжнародного середовища, де послаблення глобального управління призводить до конфліктної конкуренції між регіональними блоками. Така модель супроводжується частковою легітимацією сили,

посиленням ізоляціонізму й використанням економіки як інструменту тиску. Імовірний сценарій передбачає поступову адаптацію до сучасних ризиків шляхом активізації регіональних механізмів стримування та часткової інституційної перебудови. Замість універсальних форматів (які втрачають легітимність) домінують регіональні платформи (наприклад, НАТО або AUKUS) з функціями швидкого реагування та коаліційного управління. Оптимістичний сценарій передбачає перезапуск глобального порядку через реформу основних інституцій (зокрема Ради Безпеки ООН), створення нових глобальних форматів співпраці, інклюзивних для країн Глобального Півдня, та відновлення ефективності міжнародного права як базового елемента стримування конфліктів.

Таким чином, запропоновані сценарії окреслюють можливі траєкторії розвитку міжнародної системи в умовах посилюваної конфліктогенності та нестабільності глобального порядку. Вони демонструють, що характер відповіді міжнародної спільноти на сучасні виклики визначатиме не лише інтенсивність локальних протистоянь, а й загальну конфігурацію світової безпеки в найближчі десятиліття. Здатність до інституційної адаптації, розвиток регіональних форматів кооперації та відновлення довіри до міжнародного права є основними умовами зменшення ризиків ескалації конфліктів та стабілізації глобального середовища.

6. Висновки

У сучасних умовах посилюваної геополітичної турбулентності та системної нестабільності локальні конфлікти дедалі частіше набувають ознак глобальних дестабілізаційних чинників, формуючи нову конфігурацію міжнародної безпеки. Проведене дослідження дало змогу розробити комплексну аналітичну рамку, що містить авторську класифікацію ризиків, індексні інструменти (GPRHC, GPI, GTI), матрицю акторної взаємодії та сценарний прогноз еволюції системи.

Наукова цінність підходу полягає в поєднанні кількісного аналізу ризиків і якісної типологізації загроз, що дозволяє діагностувати не лише джерела та масштаби конфліктогенності, а й вектори її трансформації у глобальний вимір. Прикладне значення отриманих результатів полягає в можливості адаптації представленої моделі для систем запобігання, стратегічного планування безпекової політики та антикризових рішень як на національному, так і міжнародному рівнях.

Проаналізовані кейси, зокрема Україна, Близький Схід, Тайвань, підтвердили, що відсутність ефективних механізмів стримування ескалації здатна призвести до багатоаспектних наслідків: економічних, енергетичних, гуманітарних, інституційних. Водночас запропоновані сценарії демонструють, що навіть у багатополюсному й фрагментованому світі зберігається потенціал для адаптації через гнучкі механізми стримування, коаліційне управління ризиками та реформування інституцій глобального порядку.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на побудову регіональних індексів конфліктогенності, розширення кількісної бази на основі супутникового моніторингу, кіберпоказників та соціальних медіа, а також розробку інтерактивних карт ризиків з урахуванням взаємодії акторів у реальному часі.


References

1. Kravchuk, N., & Badiuk, K. (2024). Neopolitychni ta heoekonomichni naslidky suchasnykh mizhnarodnykh zbroinykh konfliktiv [Geopolitical and geo-economic consequences of modern international armed conflicts]. *Visnyk Ekonomiky – Journal of Economics*, (4), 52–66. <https://doi.org/10.35774/visnyk2023.04.052> (in Ukrainian)
2. Chan, S. (2025). *Fuses, chains, and backlashes: China, the United States, and the dynamics of conflict contagion and escalation*. Oxford. <https://doi.org/10.1093/9780197812907.001.0001>
3. Kantsedal, N., Chernenko, K., Dugar, T., Leha, O., Yaloveha, L., & Priyda, T. (2023). Impacto de la invasión rusa a Ucrania en las finanzas mundiales [Impact of Russia's invasion of Ukraine on world finance]. *Cuestiones Políticas*, 41(78), 662–677. <https://doi.org/10.46398/cuestpol.4178.45> (in Spanish)
4. Qi, L., Qin, K., Luo, P., Yao, B., & Zhu, Z. (2021). 基于GDELT新闻数据的冲突强度定量表达及冲突事件检测研究 [Quantitative expression of conflict intensity and conflict event detection based on GDELT news data]. *Journal of Geo-Information Science*, 23(11), 1956–1970. <https://doi.org/10.12082/dqxkx.2021.210172> (in Chinese)

5. Bondarenko, Ye., Lewis, V., Rottner, M., & Schüler, Y. (2024). Geopolitical risk perceptions. *Journal of International Economics*, (152), 104005. <https://doi.org/10.1016/j.jinteco.2024.104005>
6. Afonso, A., Alves, J., & Monteiro, S. (2024). Beyond borders: Assessing the influence of geopolitical tensions on sovereign risk dynamics. *European Journal of Political Economy*, (83), 102550. <https://doi.org/10.1016/j.ejpoleco.2024.102550>
7. Shaik, M., Jamil, S. A., Hawaldar, I. T., Sahabuddin, M., Rabbani, M. R., & Atif, M. (2023). Impact of geo-political risk on stocks, oil, and gold returns during GFC, COVID-19, and Russian–Ukraine War. *Cogent Economics & Finance*, 11(1), 2190213. <https://doi.org/10.1080/23322039.2023.2190213>
8. Heller, M. A., & Ben-Zvi, A. (2019). Crisis avoidance and conflict resolution: The superpowers and the Middle East. In *Conflict Management in the Middle East*. New York. <https://doi.org/10.4324/9780429046148-4>
9. Day, A. R., & Doyle, M. W. (2019). *Escalation and intervention: Multilateral security and its alternatives*. New York. <https://doi.org/10.4324/9780429038709>
10. Tsvietkov, O. (2021). Strukturyzatsiia analizu mizhnarodnykh konfliktiv ta zahroz [Structuring the analysis of international conflicts and threats]. *Zovnishni spravy – External affairs*, 31(5), 52–60. [https://doi.org/10.46493/2663-2675.31\(5\).2021.52-60](https://doi.org/10.46493/2663-2675.31(5).2021.52-60) (in Ukrainian)
11. Parkhomchuk, O. S., Koppel, O. A., & Parkhomchuk, A. D. (2025). Shtuchnyi intelekt u dynamitsi mizhnarodnykh konfliktiv: analiz eskalatsiinykh i stabilizatsiinykh efektiv [Artificial intelligence in the dynamics of international conflicts: Analysis of escalation and stabilizing effects]. *Rehionalni studii – Regional studios*, (49), 149–155. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2025.41.24> (in Ukrainian)
12. Gheorghe, C., & Panazan, O. (2024). Investigating the effect of geopolitical risk on defense companies' stock returns. *Heliyon*, 10(24), e40974. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e40974>
13. Koizumi, H. (2023). Escalation of a local conflict into a Cold War. *Humanities and Social Sciences Communications*, (10), 648. <https://doi.org/10.1057/s41599-023-02194-9>
14. Siryi, S. (2007). Osoblyvosti lokalnykh viin i voienykh konfliktiv v umovakh hlobalizatsii [Features of local wars and military conflicts in the context of globalization]. *Politychnyi menedzhment – Political management*, (2), 144–154. <http://dspace.nbu.gov.ua/bitstream/handle/123456789/8857/14-Sirui.pdf> (in Ukrainian)
15. Caldara, D., & Iacoviello, M. (2022). Measuring geopolitical risk. *American Economic Review*, 112(4), 1194–1225. https://www.matteoiacoviello.com/gpr_country.htm#country
16. *Global Peace Index 2025: Identifying and measuring the factors that drive peace* (2025). Institute for Economics & Peace. Sydney. <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2025/06/Global-Peace-Index-2025-web.pdf>
17. *Global Terrorism Index 2025: Measuring the impact of terrorism* (2025). Institute for Economics & Peace. Sydney. <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2025/03/Global-Terrorism-Index-2025.pdf>
18. Archibugi, D. (2024). Reforming the UN Security Council: Enlargement is not enough. *Democracy Without Borders: website*. <https://www.democracywithoutborders.org/36950/reforming-the-un-security-council-enlargement-is-not-enough/>
19. Hathaway, O. A., & Patrick, S. (2024). Can the UN Security Council still help keep the peace? Reassessing its role, relevance, and potential for reform. *Carnegie Endowment for International Peace: website*. <https://carnegieendowment.org/posts/2024/07/can-un-security-council-still-help-keep-the-peace>
20. Countering hybrid threats (2024). *NATO: website*. https://www.nato.int/cps/en/natohq/topics_156338.htm
21. Welsh, C. (2024). Russia, Ukraine, and Global Food Security: A Two-Year Assessment. *Center for Strategic and International Studies: website*. <https://www.csis.org/analysis/russia-ukraine-and-global-food-security-two-year-assessment>
22. Tabler, A. J. (2023). Gaza war shows heightened risk of escalation in the region. *The Washington Institute for Near East Policy: website*. <https://www.washingtoninstitute.org/policy-analysis/gaza-war-shows-heightened-risk-escalation-region>
23. Lin, B., Hart, B., Funaiolo, M. P., Lu, S., & Tinsley, T. (2024). How China could blockade Taiwan (Part 2 of a ChinaPower Series). *Center for Strategic and International Studies: website*. <https://features.csis.org/chinapower/china-blockade-taiwan/>



Білорусь як плацдарм для російської військової агресії: аналіз загроз для НАТО і європейської безпеки

Анатолій О. Черниш  ¹ *

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Аспірант кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики Навчально-наукового інституту міжнародних відносин.

* Автор-кореспондент, e-mail: chaa151200@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.13](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.13)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджується процес перетворення Республіки Білорусь на військовий плацдарм Російської Федерації та визначаються загрози для НАТО і європейської безпеки, які пов'язані з цим процесом. Актуальність дослідження обумовлена значним посиленням російсько-білоруської військової інтеграції після 2020 року, зростанням агресивності політики Росії проти держав-членів НАТО та України і активною мілітаризацією білоруської території. Метою цього дослідження є комплексний аналіз перетворення Білорусі на військовий плацдарм Росії через призму військової інтеграції обох держав, ідентифікація ключових загроз безпеці НАТО і Європи в цілому, а також аналізу потенційних наслідків від можливого розміщення російської тактичної ядерної зброї на території Білорусі. У дослідженні використовуються методи синтезу та контент-аналізу для систематизації даних про російсько-білоруську військову інтеграцію, а також ідентифікації загроз для НАТО і європейської безпеки. Методи системного та порівняльного аналізу застосовувалися для дослідження військової інтеграції двох держав як цілісного явища та ідентифікації ключових змін в інтеграційному процесі. У результаті дослідження встановлено, що російсько-білоруська військова інтеграція трансформувалася від обмеженого співробітництва до фактично повного поглинання військового суверенітету Білорусі Росією після 2020 року. Крім цього, підтверджено, що фактор можливого розміщення російської тактичної ядерної зброї в Білорусі створює значні загрози європейській безпеці і розширює можливості Росії здійснювати ядерний шантаж проти держав НАТО та України. В рамках дослідження ідентифіковано актуальні загрози НАТО та європейській безпеці від російсько-білоруського союзу, такі як повномасштабна агресія РФ з білоруської території, організація військових провокацій, гібридних операцій та ядерного залякування. Окремо розроблено список рекомендацій для НАТО та європейських держав щодо протидії визначеним загрозам. У висновках підтверджується, що шляхом інтенсивної військової інтеграції Росія дійсно перетворила Білорусь на власний військовий плацдарм, який створює суттєві загрози для НАТО та дестабілізує архітектуру європейської безпеки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

Росія, Білорусь, військова інтеграція, НАТО, Союзна держава, європейська безпека, військові загрози, ядерний шантаж.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Belarus as a Bridgehead for Russian Military Aggression: Analysis of Threats to NATO and European Security

Anatolii Chernysh  ¹ *

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of International Affairs and Foreign Policy, Educational and Scientific Institute of International Relations.

* **Corresponding Author**, e-mail: chaa151200@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.13](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.13)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the process of transforming the Republic of Belarus into a military bridgehead for the Russian Federation and identifies threats to NATO and European security associated with this process. The relevance of the study is determined by the significant strengthening of Russian-Belarusian military integration after 2020, the growing aggressiveness of Russia's policy against NATO member states and Ukraine, and the active militarization of Belarusian territory. The purpose of this study is a comprehensive analysis of Belarus's transformation into Russia's military bridgehead through the prism of military integration between both states, identification of key threats to NATO and European security, as well as analysis of potential consequences from the possible deployment of Russian tactical nuclear weapons on Belarusian territory. The study employs methods of synthesis and content analysis to systematize data on Russian-Belarusian military integration, as well as to identify threats to NATO and European security. Methods of systematic and comparative analysis were applied to study the military integration of the two states as a holistic phenomenon and to identify key changes in the process. As a result of the study, it was established that Russian-Belarusian military integration transformed from limited cooperation to the virtually complete absorption of Belarus's military sovereignty by Russia after 2020. Furthermore, it is confirmed that the factor of possible deployment of Russian tactical nuclear weapons in Belarus creates significant threats to European security and expands Russia's capabilities to conduct nuclear blackmail against NATO states and Ukraine. The study identifies current threats to NATO and European security from the Russian-Belarusian alliance, such as full-scale Russian aggression from Belarusian territory, organization of military provocations, hybrid operations, and nuclear intimidation. A separate list of recommendations for NATO and European states regarding countering the identified threats was developed. The conclusions confirm that through intensive military integration, Russia has indeed transformed Belarus into its own military bridgehead, which creates substantial threats to NATO and destabilizes the European security architecture.

KEYWORDS

Russia, Belarus, military integration, NATO, Union State, European Security, military threats, nuclear blackmail.

1. Вступ

Республіка Білорусь має важливе значення для реалізації Російською Федерацією своєї агресивної та експансіоністської політики, яка створює загрози архітектурі європейської безпеки. Після політичної кризи у 2020 році, спричиненої масовими протестами проти режиму Лукашенка, Білорусь почала активно втягуватися в російську орбіту в економічному, політичному та особливо у військовому плані. Зокрема, активізація розвитку російсько-білоруського військового співробітництва і високий рівень залежності Мінська від Москви дозволили Росії перетворити суверенну Білорусь на військовий придаток та інструмент проєкції військового тиску на сусідні держави.

Географічне положення Білорусі надає Москві суттєві військові переваги в Центрально-Східній Європі. Зокрема, розширюється оперативна глибина діяльності російських військ, а протяжний кордон Білорусі з державами Східного флангу НАТО (Польща, Литва, Латвія) і Україною дозволяє підтримувати стан перманентної військової напруги. Це змушує дані держави регулярно тримати підрозділи, розміщені в прикордонних з Білоруссю районах, в стані підвищеної бойової готовності, що потребує значних ресурсів. До того ж, спільне прийняття режимом Лукашенка та Кремлем НАТО як екзистенційної безпекової загрози збільшує вірогідність виникнення військових провокацій або повномасштабної агресії проти Альянсу.

Крім цього, Росія вже має досвід використання Білорусі як плацдарму для агресії. Росія почала наступ на північ України з білоруської території на початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 року та здійснювала атаки українських міст із застосуванням авіації, наземних ракетних комплексів, розташованих у Білорусі. Тепер, у зв'язку із подальшим поглибленням військової інтеграції РФ та Білорусі, зокрема в рамках «Союзної держави», а також можливим розміщенням російської тактичної ядерної зброї розширюється спектр загроз для НАТО та європейської безпеки.

У зв'язку з цим, виникає нагальна потреба у дослідженні ключових аспектів військової інтеграції Росії та Білорусі, російських військових спроможностей на білоруській території, а також ідентифікації конкретних загроз для НАТО і архітектури європейської безпеки загалом. Актуальність дослідження посилюється тим, що навіть у випадку завершення або заморожки російсько-української війни, Росія, за умови збереження існуючого режиму, зможе надалі використовувати Білорусь як інструмент для здійснення нових агресивних планів та дестабілізації безпеки регіону.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика російсько-білоруської військової інтеграції та її наслідків для регіональної безпеки, а також використання Білорусі Росією як інструмента військово-політичного тиску привертає значну увагу дослідників у сфері міжнародної та європейської безпеки. Зокрема, суттєво зросла увага до цієї проблематики в академічному дискурсі після початку повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Військова інтеграція РФ з Білоруссю та пов'язані з нею безпекові проблеми розглядаються через призму значної залежності Мінська від Москви та прагненням Росії реалізувати свої геополітичні інтереси та агресивні наміри за рахунок Білорусі.

Зокрема, детальне дослідження російсько-білоруської військової інтеграції представлено в роботі І. Топольського. Дослідник аналізує еволюцію військової присутності Росії в Білорусі після 2020 року та встановлює, що Росія використовує білоруську військову та транспортну інфраструктуру для швидкого розгортання ударних угруповань, при цьому формально не створюючи постійних військових баз [1].

А. Рац аналізує ключові віхи військового співробітництва між Росією та Білоруссю включно із становленням співпраці у 90-х роках 20 ст. до зростання впливу Росії на Білорусь після політичної кризи 2020 року і використання білоруської території для вторгнення в Україну. Зокрема, Рац підкреслює, що Білорусь фактично перетворюється на частину Західного військового округу РФ, чим створює низку суттєвих військових для держав-членів НАТО, що межують з Білоруссю [2].

Місце і роль Білорусі у неімперській геостратегії Росії на пострадянському просторі висвітлює А. Гольцов. Науковець виявляє комплексний характер російської геостратегії щодо

Білорусі, яка охоплює військово-політичну, економічну, культурну та інформаційну складові та визначає її загальну спрямованість формулою «інкорпорація через інтеграцію». Гольцов також акцентує увагу на унікальному розташуванні Білорусі в Балто-Чорноморському регіоні, що робить її важливою для проєкції сили РФ у геополітичному протистоянні з НАТО [3].

В контексті аналізу загроз для східного флангу НАТО та європейської безпеки з боку білорусько-російського союзу заслуговує уваги робота А. Казака та Є. Магди. Дослідники розглядають військовий, інформаційний та гібридний виміри загроз, що виходять з території Білорусі та співучасть режиму Лукашенка в російській агресії проти України. Також, автори підкреслюють, що перетворення Білорусі на осередок проведення гібридних операцій Кремля суттєво підриває суверенітет країни та створює довгострокові загрози для всього Балто-Чорноморського регіону [4].

П. Радь та Я. Черногор детально аналізують спектр інструментів впливу, якими володіють Москва та Мінськ після поглиблення інтеграції в рамках Союзної держави, виокремлюючи гібридні механізми впливу та більш складні методи військового тиску. Автори акцентують особливу увагу на підготовці військової інфраструктури для розміщення російських військовослужбовців у рамках «Регіонального угруповання військ», що створює значну загрозу не лише Україні, але й державам-членам НАТО [5].

Таким чином, питання російсько-білоруської військової взаємодії та її впливу на регіональну безпеку набуло критичної важливості в сучасному науковому дискурсі, особливо після фактичного перетворення Білорусі на співучасника російської агресії проти України. Водночас, попри значну увагу дослідників до цієї проблематики, залишається потреба в більш детальному вивченні впливу російсько-білоруської військової інтеграції на європейську безпеку з урахуванням нових реалій співробітництва між Росією та Білоруссю. Особливої уваги потребує дослідження потенційних наслідків можливого розміщення російської ядерної зброї на території Білорусі, а також ідентифікація та аналіз конкретних загроз, які виникають для держав-членів НАТО та архітектури європейської безпеки внаслідок поглиблення військової інтеграції між Москвою та Мінськом.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є комплексний аналіз трансформації Республіки Білорусь у військовий плацдарм Російської Федерації та виявлені пов'язаних з цим процесом загроз для безпеки держав НАТО і європейської архітектури безпеки. Основна увага зосереджена на систематизації ключових елементів військової інтеграції між Росією та Білоруссю, ідентифікації конкретних безпекових викликів для Альянсу, а також аналізі потенційних наслідків можливого розміщення російської тактичної ядерної зброї на білоруській території. На основі проведеного дослідження передбачається розробка практичних рекомендацій щодо протидії виявленим загрозам та адаптації НАТО до нових реалій російсько-білоруської військової кооперації.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтується на використанні загальнонаукових та спеціальних методів, вивченні та аналізі емпіричних даних з різноманітних джерел, що дозволяє всебічно дослідити процес трансформації Білорусі у військовий плацдарм Російської Федерації та оцінити його наслідки для регіональної безпеки.

Джерельною базою дослідження є академічні матеріали, доповіді аналітичних центрів, присвячені тематиці російсько-білоруської військової інтеграції, а також дані з публічних джерел, що демонструють актуальні зміни у структурі відносин та співробітництва між Москвою та Мінськом.

Основу методології дослідження складає поєднання загальнонаукових та спеціальних методів, які дозволяють об'єктивно проаналізувати трансформацію Білорусі у військовий плацдарм Російської Федерації, виявити та оцінити пов'язані з цим загрози для НАТО і європейської безпеки. Зокрема, методи синтезу та контент-аналізу були використані для систематичного вивчення та узагальнення емпіричних даних із джерельної бази дослідження, що дозволило сформувати цілісну картину інкорпорації Білорусі у російський військово-стратегічний простір, а також ідентифікувати загрози, які випливають із цього процесу.

Методи системного та порівняльного аналізу застосовувалися для розгляду російсько-білоруської військової інтеграції як цілісного явища, а також ідентифікації ключових змін у характері військового співробітництва після політичної кризи 2020 року і початку повномасштабної агресії Росії проти України у 2022 році.

Таким чином, дана методологічна база забезпечує комплексність дослідження, дозволяє поєднати аналіз структурних факторів з оцінкою динамічних процесів та сформулювати обґрунтовані висновки щодо характеру й масштабів загроз для європейської безпеки, а також розробити практичні рекомендації для протидії виявленим викликам.

5. Результати та обговорення

5.1. Еволюція та ключові аспекти російсько-білоруської військової інтеграції

Військова інтеграція між Росією та Білоруссю бере свій початок ще з 1994 року, з моменту приходу до влади Олександра Лукашенка в Білорусі і має тривалу історію. Проте, варто розділити її на два ключові хронологічні етапи, що наочно демонструють динаміку та якісні зміни в інтеграційному процесі. Перший етап, від 90-х років 20 ст. до 2020 року включно характеризувався обмеженим рівнем інтеграції та незначною взаємодією. Однак, під час цього етапу була створена важлива договірна-правова база, яка дозволила стимулювати інтеграцію у майбутньому. Другий етап розпочався після масових заворушень проти режиму Лукашенка у 2020 році та вирізняється активним втягненням Мінська у військово-стратегічне поле Москви з метою закріпити контроль над Білоруссю і втіленням практичних кроків щодо перетворення білоруської території на плацдарм для проекції російської військової сили в Центрально-Східній Європі.

Одними з перших домовленостей, між РФ та Білоруссю у військовій сфері є передача Росії в користування двох військових об'єктів у Білорусі з 1995 року, а саме – радіолокаційної станції «Ганцевічі» та 43-го вузла зв'язку «Вілейка». Радіолокаційна станція «Ганцевічі» є складовою російської системи раннього попередження про запуск міжконтинентальних балістичних ракет та відстеження їх польоту. 43-й вузол зв'язку «Вілейка» є важливим об'єктом зв'язку ВМФ РФ для здійснення комунікації з підводними човнами та військовими кораблями російського флоту на далекій відстані [6]. Обидва об'єкти були передані в користування Росії на 25 років, проте строк передачі було подовжено за взаємною згодою у 2021 році. Отримавши контроль над цими об'єктами, Росія фактично гарантувала собі постійну військову присутність у Білорусі вже незадовго після здобуття Мінськом незалежності.

Наступним документом, який заклав основи російської-білоруської військової інтеграції є «Угода про спільне забезпечення регіональної безпеки у військовій сфері», підписана 19 грудня 1997 року. Ця угода розпочала процес зближення та координації військово-стратегічного планування між Росією та Білоруссю, уніфікацію бачення регіональних загроз і визначила напрями подальшого військового співробітництва. Зокрема, угодою передбачено проведення регулярних військових навчань, створення спільної військової інфраструктури, обмін розвідданих та проведення спільних військових операцій. Проте найголовнішим положенням угоди стало введення поняття «Регіонального угруповання військ» (РУВ). Дане угруповання є об'єднаною військовою структурою, сформованою із підрозділів збройних сил Росії та Білорусі та де-юре має функціонувати під спільним командуванням. «Регіональне угруповання військ» може розгортатися обома державами задля захисту від потенційних загроз або відбиття агресії [7]. Проте РУВ жодного разу не розгорнулося і не застосовувалося на практиці до повномасштабного вторгнення Росії в Україну у 2022 році. Тепер, «Регіональне угруповання військ» є одним із ключовим інструментів проекції військової сили РФ з території Білорусі. Зокрема, воно створює юридичні підстави для Росії передислокувати свої війська в Білорусь в будь-який момент, тим самим створюючи стан постійної військової напруги.

Ще одним документом, який вартує уваги в контексті військової інтеграції Росії та Білорусі є «Договір про створення Союзної держави Росії та Білорусі», підписаний 8 грудня 1999 року. Цей договір ввів поняття «Союзної держави» як масштабної інтеграційної структури Росії та Білорусі, визначив характер співробітництва в політичній, економічній, соціальній і військових сферах. Хоч договір охоплював багато аспектів російсько-білоруських відносин та військова інтеграція формально не була обов'язковою, він створив правові та інституційні передумови для

систематичного посилення російського впливу на Білорусь та поступового поглинання її суверенітету у майбутньому [8].

Першим практичним кроком у напрямку інтеграції між Москвою та Мінськом у військовій сфері стало запровадження єдиної системи протиповітряної оборони у 2009 році. Цю систему запровадила «Угода про спільну охорону зовнішнього кордону Союзної держави в повітряному просторі», підписана 3 лютого 2009 року. Угода встановила принципи спільного управління і використання сил та засобів протиповітряної оборони. При цьому, дана угода створила передумови для переведення системи ППО Білорусі під повний контроль Росії в період загроз, фактично інкорпоруєчи білоруську протиповітряну оборону в російську [9].

Після цього, подальший розвиток військового співробітництва мав доволі обмежений та ситуативний характер, навіть в умовах початку російсько-української війни у 2014 році. Причиною цього було прагнення Білорусі зберегти свій політичний суверенітет та мати можливість «балансувати» у відносинах з європейськими партнерами і Росією. Однак, протести проти режиму Лукашенка після президентських виборів у 2020 році стали поворотним моментом. Мінськ потрапив у міжнародну ізоляцію через придушення протестів та фальсифікацію виборів і це зробило Росію фактично єдиним можливим політичним, економічним та військовим партнером Білорусі [10]. Дана ситуація надала Кремлю безпрецедентні можливості для інкорпорації Білорусі в сферу своїх військових інтересів.

Зокрема, вже у вересні 2021 року, в рамках спільної ініціативи з Білоруссю, Росія розгорнула комплекси ППО С-400 та розпочала базування винищувачів Су-30СМ на аеродромі Барановичі, для патрулювання білоруського повітряного простору [2]. Цього ж року, була прийнята нова військова доктрина «Союзної держави», яка визначила Західні держави як найбільш вірогідного та довгострокового супротивника РФ та Білорусі [11].

Подією, яка остаточно зробила перетворення Білорусі на військового сателіта Москви невідворотним стало повномасштабне вторгнення Росії в Україну в лютому 2022 року. Режим Лукашенка відіграв ключову роль у підготовці та реалізації загарбницьких планів РФ, дозволивши розмістити численний російський контингент на території Білорусі під приводом навчань «Союзна рішучість» і відкривши шлях для раптового наступу окупаційних військ на північні області України. До того ж, Росія отримала можливість безперешкодно здійснювати ракетні та авіаційні обстріли українських міст з білоруської території, що надало їй суттєву військову перевагу.

Надалі, Білорусь почала надавати систематичну та різнопланову військову підтримку Москві. Зокрема, військово-промисловий комплекс держави почав активно працювати на задоволення потреб російських збройних сил, в першу чергу виробництвом важких армійських шасі, прицільного обладнання і ремонтом та модернізацією техніки та авіації. Також Мінськ здійснив передачу готової військової техніки та суттєвої кількості боєприпасів для російської армії [9]. Таким чином, Білорусь стала не тільки плацдармом для вторгнення, а й повноцінним логістичний та військово-промисловий хаб, який забезпечує технічну підтримку, постачання та обслуговування російських окупаційних сил.

Окремої уваги заслуговує те, що на фоні повномасштабної агресії РФ проти України, Білорусь та Росія змогли вперше розгорнути «Регіональне угруповання військ». Розгортання РУВ анонсував Лукашенко 10 жовтня 2022 року у відповідь на нібито ймовірну військову загрозу з боку держав НАТО. В рамках угруповання Росія почала розміщення контингенту чисельністю 9000 військових та значну кількість військової техніки – 170 танків та 200 броньованих машин [12]. Підрозділи РУВ розміщувалися на території Білорусі таким чином, що вони знаходилися на осі Брест-Вітебськ довжиною 500 км, яка являє собою стандартну відстань для маршу. Така конфігурація дозволяла в разі потреби оперативно перекинути військові з'єднання до західних кордонів Білорусі, зокрема для ведення наступальних дій [13]. Крім цього, для розміщення військ, були розгорнуті декілька польових таборів на території Білорусі, які функціонували до виведення російського угруповання влітку 2023 року. Найбільший з них, у селі Цель за 80 км від Мінська, мав змогу розмістити до 15000 солдатів одночасно [14].

Випадок розгортання «Регіонального угруповання військ» наочно продемонстрував здатність Росії направити значний військовий контингент на територію Білорусі в будь-який момент під приводом «забезпечення безпеки Союзної держави». Крім цього, оперативне створення Білоруссю військової інфраструктури для розміщення військ, дозволяє швидко

перетворити угруповання у потужну наступальну силу, тим самим створюючи постійну загрозу ескалації для держав східного флангу НАТО та України.

Ключовою віхою російсько-білоруської військової інтеграції стало підписання «Договору про гарантії безпеки в рамках Союзної держави». Цей договір об'єднує Білорусь та Росію у «єдиний безпековий простір», а на практиці – повністю узалежнює режим Лукашенка від Кремля у безпековому плані. Відповідно до договору, сторони зобов'язуються вдаватися до дій політичного або військового характеру у випадку загрози суверенітету, конституційному ладу або кордонам «Союзної держави». При цьому зміст можливих загроз не конкретизується в договорі, що дозволяє сторонам інтерпретувати загрози на власний розсуд. Крім цього, напад на будь-яку з держав «Союзної держави» розцінюється як напад на «Союзну державу» в цілому. Це фактично створює передумови для підготовки Москвою провокацій будь-якого характеру з метою легітимізації власних агресивних дій проти третіх країн [15].

Стаття 5 договору надає Росії можливість безперешкодно створювати військові об'єкти на території Білорусі та розміщувати свої збройні сили для попередження або протидії загрозам. Безпрецедентний характер має стаття 6 цього договору, яка закріплює право Росії застосовувати власну ядерну зброю у відповідь на агресію проти «Союзної держави», у тому числі із застосуванням звичайного озброєння [16]. Загалом, цей договір повністю втягує Білорусь у безпекову сферу Росії, позбавляє режим Лукашенка військового суверенітету та створює широкий простір для агресивних дій проти третіх держав, включно з ядерним шантажем.

Таким чином, еволюція російсько-білоруської військової інтеграції демонструє якісну трансформацію від обмеженого співробітництва до перетворення Білорусі на військовий придатак РФ і зручний плацдарм для проєкції військової сили. Політична криза 2020 року в Білорусі та початок повномасштабної агресії Росії проти України дозволили Москві суттєво прискорити і формалізувати поглинання Білорусі у військовому плані, використовуючи напрацьовану договірно-правову базу та залежність режиму Лукашенка. В підсумку РФ отримала можливість фактично безперешкодно розміщувати свої війська на території Білорусі, створюючи перманентну військову загрозу для України і НАТО, а також використовувати наявну інфраструктуру та потужності білоруського ВПК для своїх потреб.

5.2. Фактор можливого розміщення ядерної зброї РФ на території Білорусі

Одним із факторів, який має визначальний вплив на безпекову ситуацію в Європі та розширює спектр загроз з боку Росії та Білорусі є можливе розміщення тактичної ядерної зброї РФ на білоруській території. Плани розмістити російську тактичну ядерну зброю анонсував Володимир Путін 25 березня 2023 року, нібито у відповідь на постачання Великою Британією боєприпасів зі збідненим ураном Україні. Також в повідомленні Путін зазначив, що Білорусі було передано ракетний комплекс «Іскандер» та літаки, які можуть оснащуватися ядерними боєзарядами [17]. Вже 25 травня 2023 року між міністрами оборони Росії та Білорусі була підписана угода щодо розміщення російської ядерної зброї в Білорусі, а вже в червні того ж року Олександр Лукашенко особисто підтвердив плани щодо розгортання ядерних боєзарядів [18].

Юридичні підстави для розміщення російської ядерної зброї створили результати референдуму щодо змін в конституції Білорусі 27 грудня 2022 року. Серед змін до конституції винесених на референдум було положення про скасування без'ядерного статусу Білорусі. Попри явну нелегітимність результатів такого референдуму, без'ядерний статус було скасовано, що відкрило шлях до безперешкодного розміщення ядерної зброї на території держави [19].

Вже весною 2023 року на території Білорусі активізувалося будівництво нової військової інфраструктури, яка, можливо, призначена для розміщення тактичних ядерних боєзарядів. Масштабні будівництва нових ангарів, будівель різного призначення розпочалися на території 1405-ї артилерійської бази боєприпасів, розташованої недалеко від білоруського міста Осиповичі. Саме 1405-та артилерійська база боєприпасів вважається вірогідним місцем зберігання російських тактичних ядерних боєзарядів, звідки може здійснюватися їх транспортування до бойових підрозділів [20]. Щодо потенційних носіїв тактичної ядерної зброї, розміщеної в Білорусі, то ними можуть бути ракетні комплекси «Іскандер-М», модернізовані літаки Су-25 і Су-30 [18]. Крім цього, одними із можливих носіїв в перспективі можуть бути балістичні ракети «Орешнік», які Росія планує розмістити в Білорусі до кінця 2025 року [21].

Однак, попри активне будівництво нової військової інфраструктури, об'єктивних свідчень того, що російська тактична ядерна зброя знаходиться на території Білорусі наразі немає [22]. Це створює ситуацію «стратегічної невизначеності», яка дозволяє Росії та Білорусі використовувати наратив про наявність ядерної зброї для систематичного ядерного шантажу і залякування європейських держав ядерною ескалацією у разі порушення «безпекових інтересів» обох країн.

Крім цього, можливості для ядерного шантажу зі сторони Росії розширюються завдяки раніше згаданому «Договору про гарантії безпеки в рамках Союзної держави». Зокрема, стаття 6 цього договору, яка дозволяє Росії використовувати ядерну зброю у випадку агресії проти «Союзної держави», також передбачає можливість застосування російської ядерної зброї, розміщеної на території Білорусі [16]. Це означає, що Росія може погрожувати ядерною ескалацією у відповідь на фактично будь-які дії, які Кремль вважатиме недружніми щодо Білорусі.

При цьому, варто зазначити, що Мінськ навряд чи матиме реальний вплив на прийняття рішень щодо застосування ядерної зброї з території Білорусі і будь-яких інших важливих питань пов'язаних із цією зброєю. Таким чином, російська ядерна зброя стане зручним інструментом Кремля для ще більшого тиску на режим Лукашенка. Білорусь фактично стане заручником Росії, так як у випадку будь-якої спроби Лукашенка дистанціюватися від Москви Росія зможе вдатися до силових дій проти його режиму під приводом «захисту власної ядерної зброї». Таким чином, можливе розміщення російської ядерної зброї в Білорусі створює нові загрозливі реалії для архітектури європейської безпеки. Попри відсутність об'єктивних підтверджень наявності тактичних ядерних боезарядів на білоруській території, процес створення нової військової інфраструктури та серйозність намірів російської та білоруської влади вказують на високу вірогідність їх розміщення в найближчій перспективі. Успішне розміщення тактичної ядерної зброї в Білорусі значно посилить військові та політичні позиції Росії в регіоні, відкриваючи їй шлях до більш активного використання ядерного шантажу проти НАТО та України і маніпуляції військовою ескалацією.

5.3. Ключові загрози для НАТО та європейської безпеки

Цілеспрямоване перетворення Білорусі Росією на свій військовий плацдарм є одним із найбільших сучасних викликів НАТО і європейській безпеці. Якщо раніше Білорусь можна було вважати буферною зоною між державами Східного флангу НАТО та Росією, то тепер вона є дієвим інструментом ескалації для Кремля і джерелом загроз. Це, зокрема підтверджується тим, що в новій стратегічній концепції НАТО, прийнятій в червні 2022 року, активна військова інтеграція між Росією та Білоруссю визначається як реальна загроза безпеці Альянсу [23].

Враховуючи поточний рівень російсько-білоруської військової та політичної інтеграції, військові спроможності Росії на території Білорусі, можна ідентифікувати ряд конкретних безпекових загроз для Північноатлантичного Альянсу та європейської безпеки в цілому.

Насамперед виникає реальна загроза повномасштабного збройного конфлікту проти держав НАТО, спровокованого Росією з білоруської території. Використовуючи механізм «Регіонального угруповання військ» і білоруську військову інфраструктуру, РФ може в короткі терміни сформувати потужне ударне угруповання біля західного кордону Білорусі для раптового нападу. Однією з потенційних цілей удару може стати Сувальський коридор – смуга території між Польщею та Литвою довжиною 65 км, яка є єдиним сухопутним шляхом, що сполучає країни Балтії з іншими державами НАТО. Водночас, Сувальський коридор є найкоротшим шляхом від Білорусі до Калінінградської області РФ. Враховуючи це, Росія може здійснити наступ в районі Сувальського коридору, захопити його в короткі терміни та відновити наземне сполучення з Калінінградською областю. Водночас, Росія ізолює держави Балтії від решти Альянсу, що може спростити їх подальшу окупацію. Погрожуючи окупацією Литви Латвії та Естонії, Росія цілком зможе змусити НАТО до перемовин на вигідних для себе умовах [24].

Альтернативно Кремль може здійснити основний удар в напрямку Вільнюса, який розташований за 50 км від білоруського кордону. Захопивши столицю Литви, окупаційні війська зможуть продовжити наступ в бік литовського узбережжя Балтійського моря або в напрямку Польщі [5]. Успішно розпочавши бойові дії на цих вразливих напрямках, Росія зможе повністю відвернути увагу Заходу від військової підтримки України і поставити НАТО перед вибором: або

вести переговори зі слабкої позиції з Кремлем, або мобілізувати зусилля для повномасштабної війни. Однак, повномасштабна агресія є складним та ризикованим сценарієм для Росії так як вимагає мобілізації значної кількості військових ресурсів і ретельного планування. Також, успішність російського нападу на пряму залежить від реакції Альянсу, зокрема готовності організовано вести бойові дії проти агресора.

Іншою загрозою є можливість здійснення військових провокацій різної інтенсивності з білоруської території. Метою даних провокацій може бути перевірка реакції НАТО в кризових ситуаціях і визначення Росією загального рівня згуртованості Альянсу. Слабка або обмежена реакція НАТО на провокації потенційно може дати «зелене світло» Росії для здійснення більш агресивних дій проти Альянсу, включно із повномасштабним військовим конфліктом.

Для здійснення провокацій Росія може використовувати як і цілеспрямоване розміщення підрозділів в рамках «Регіонального угруповання військ», так і масштабні військові навчання, які РФ регулярно проводить спільно з Білоруссю. Прикладом таких навчань можуть бути військові навчання «Захід», які є найбільшими за масштабом [25]. В рамках навчань, Росія та Білорусь можуть навмисно визначити зону їх проведення поряд із кордонами Польщі, Литви та Латвії, що дозволяє здійснювати провокації більш ефективно. Можливими варіантами провокацій можуть бути свідоме порушення повітряного простору держав НАТО авіацією або безпілотниками Росії та Білорусі, відпрацювання військових маневрів безпосередньо біля кордонів. Також не можна виключати і більш ризиковані варіанти, такі як локальні сутички на кордоні або проникнення диверсійних груп на територію держав Альянсу. Цілком можливо, що Росія та Білорусь можуть такими діями здійснити локальну військову ескалацію, яка потребуватиме рішучої реакції НАТО.

Загалом, здійсненням провокацій та регулярними маневрами військ в рамках навчань Росія матиме можливість підтримувати постійний рівень військової напруги з метою тиску на Альянс та перевірки його згуртованості. Варто зазначити, що РФ також може здійснювати аналогічні дії щодо України, змушуючи ЗСУ виділяти додаткові ресурси для гарантування безпеки кордону з Білоруссю.

Крім цього, фактична підконтрольність режиму Лукашенка Кремлю актуалізує загрозу проведення гібридних операцій проти сусідніх держав з території Білорусі. Гібридні операції можуть бути спрямовані на дестабілізацію політичної ситуації в державах Східного флангу НАТО, завдання шкоди критичній інфраструктурі і логістичним шляхам. До того ж, гібридні операції цілком можуть бути проведені в рамках підготовки повномасштабної військової агресії. Зокрема, Росія може організувати проникнення терористів з Білорусі для організації терористичних актів різного характеру, диверсії на енергетичних об'єктах, залізничних вузлах, організувати агентурні мережі для ведення шпіонажу. Факт проведення гібридних операцій саме з території Білорусі дозволить Росії заявляти про непричетність до їх організації.

Окремої уваги заслуговують можливі загрози від розміщення тактичної ядерної зброї Росії в Білорусі. По-перше, розгортання російських ракетних комплексів, які здатні нести ядерні боезаряди збільшує радіус застосування тактичної ядерної зброї по державам Європи. Одночасно, зменшується час польоту ракет до місця удару, що, відповідно скорочує час реагування на ядерну небезпеку та знижує шанс відбити атаку. Крім цього, Росія цілком реально зможе розмістити велику кількість ядерних боезарядів в Білорусі, що суттєво збільшує потужність та небезпеку від удару.

По-друге, Росія зможе суттєво посилити ядерний шантаж держав НАТО та України, використовуючи факт розміщення тактичної ядерної зброї в Білорусі. Кремль отримає додатковий інструмент тиску на партнерів України, погрожуючи ядерною ескалацією з території Білорусі у відповідь на посилення військової підтримки України або заради зміни політики Заходу щодо режиму Лукашенка. До того ж, РФ зможе публічно проводити військові навчання в Білорусі з симуляцією застосування ядерної зброї на регулярній основі, що також може посилити страх Альянсу перед ядерною ескалацією з боку Москви.

Зрештою, розгортання російської тактичної ядерної зброї матиме довгостроковий негативний вплив на архітектуру європейської безпеки в цілому. Інструменталізація ядерного шантажу Москвою і перетворення Білорусі на заручника Кремля надає значну геополітичну перевагу Росії, що ускладнює стратегію стримування та протидії агресивним планам держави. Враховуючи непередбачуваність та ірраціональність російської політики, зростає елемент

невизначеності у взаємодії з Кремлем і таким чином це дозволяє Путіну постійно підтримувати високий рівень загрози військової та ядерної ескалації, що дестабілізує європейську безпеку.

Таким чином, високий рівень російсько-білоруської військової інтеграції та використання Кремлем Білорусі як інструмента своєї агресивної політики значно розширює спектр реальних загроз для держав НАТО та європейської безпеки. Від збільшення ризику повномасштабної військової агресії з території Білорусі до організації гібридних операцій і ядерного шантажу, Росія отримує широкий арсенал засобів для ведення екзистенційного протистояння з Альянсом та руйнування існуючої архітектури безпеки.

5.4. Рекомендації

На основі аналізу російсько-білоруської військової інтеграції та ідентифікації загроз, пов'язаних із цим процесом, можна запропонувати наступні рекомендації для НАТО та європейських держав загалом, які сприятимуть протидії виявленим загрозам та зміцненню європейської безпеки:

1. Суттєве посилення оборонних спроможностей НАТО, зокрема через нарощування військового потенціалу держав-членів. В цьому контексті необхідним є якнайшвидше і значне збільшення оборонних видатків держав Альянсу, враховуючи реальний характер загроз з боку Російської федерації. До того ж, активна розбудова оборонної промисловості держав має стати важливою складовою цього процесу, так як її зміцнення не тільки посилить війська держав НАТО, а й дозволить збільшити військову допомогу Україні у відбитті російської агресії.

2. Проведення регулярних військових навчань в регіоні Східного флангу Альянсу. Регулярне проведення навчань, зокрема в державах Балтії та Польщі дозволить збільшити згуртованість та готовність сил НАТО до можливої російської агресії з території Білорусі і відпрацювати варіанти протидії російському наступу з найбільш вірогідних напрямків. Крім цього, публічний і регулярний характер навчань демонструватиме Росії серйозність намірів Альянсу захищати свою територію. Крім цього, до навчань необхідно залучати представників Збройних Сил України для перейняття досвіду боротьби з російським агресором.

3. Посилення оборони Сувальського коридору, кордонів держав Балтії та Польщі. В першу чергу варто розвивати оборону прикордонних територій держав Східного флангу НАТО з Білоруссю та Росією шляхом створення численних оборонних споруд та декількох ешелонів оборонних рубежів. Необхідно також приділити особливу увагу створенню оборонних структур в районі Сувальського коридору, кордонів Калінінградської області. В прикордонних районах варто розмістити додаткові підрозділи військ держав-членів НАТО на постійній основі.

4. Розгортання високоорганізованої системи протиповітряної та протиракетної оборони в Центральній-Східній Європі. Покращення можливостей ППО та ПРО в цьому регіоні дозволить значно підвищити рівень захисту від можливих авіаційних та ракетних атак з боку Росії та Білорусі. Велику увагу слід приділити розробці та розгортанню саме протиракетних систем для швидкого перехоплення балістичних та крилатих ракет, які можуть оснащуватися тактичними ядерними боезарядками.

5. Оновлення стратегії ядерного стримування НАТО з урахуванням можливого розміщення тактичної ядерної зброї Росії в Білорусі. Варто та розробити реальні варіанти протидії можливим випадкам ядерної ескалації з території Білорусі та механізми політичного та військового реагування на російський ядерний шантаж.

6. Розробка ефективних механізмів санкційного та політичного тиску на Росію і Білорусь. Важливим є запровадження ефективних санкцій проти підприємств військово-промислового комплексу Білорусі та Росії для обмеження їх діяльності, а також розробка механізмів взаємодії з режимом Лукашенка для попередження повноцінної окупації Білорусі Росією.

7. Збільшення обсягів військової допомоги державами-членами НАТО Україні. Стрімке посилення оборонних спроможностей України дозволить ефективно протистояти Росії на полі бою, що в свою чергу може потенційно зменшити можливості Кремля розвивати свою військову присутність на території Білорусі.

6. Висновки

Дослідження підтверджує, що шляхом військової інтеграції та узалежнення режиму Лукашенка Росія перетворила Білорусь на зручний плацдарм для здійснення військової агресії і дестабілізації безпеки Центрально-Східної Європи. В результаті детального аналізу еволюції російсько-білоруської військової інтеграції встановлено її системний характер та виявлено механізми, які дозволили РФ повноцінно втягнути Білорусь в сферу своїх військових інтересів.

Зокрема, створена договірно-правова база інтеграції і формування концепту «Союзної держави» надали можливість Росії безперешкодно розміщувати свої війська на білоруській території, використовувати білоруську військову інфраструктуру для своїх потреб і створити «спільний безпековий простір» з Мінськом. Важливими подіями, які прискорили російсько-білоруську військову інтеграцію стали політична криза у Білорусі влітку 2020 року та повномасштабне вторгнення Росії в Україну у лютому 2022 року. В результаті цих подій, режим Лукашенка опинився у міжнародній ізоляції, що суттєво збільшило його залежність від Росії.

В рамках дослідження виявлено, що фактор можливого розміщення тактичної ядерної зброї в Білорусі має критичний вплив на регіональну безпеку і розширює можливості Росії для ядерного шантажу проти держав НАТО та України. Попри відсутність об'єктивних даних про наявність російських ядерних боезарядів на території Білорусі, активне будівництво військової інфраструктури та публічна позиція РФ та Білорусі з приводу розміщення ядерної зброї дають підстави стверджувати, що дана зброя може бути розгорнута в Білорусі незабаром.

За результатами аналізу російсько-білоруської військової співпраці ідентифіковано актуальні загрози для НАТО та європейської безпеки. Такими загрозами є: високий ризик повномасштабної агресії з території Білорусі проти держав НАТО, здійснення військових провокацій різного типу, організація і проведення гібридних операцій та використання тактичної ядерної зброї в Білорусі як механізму ескалації і ядерного шантажу.

Практична цінність дослідження полягає в комплексній систематизації та аналізі даних про російсько-білоруську військову інтеграцію, визначенні актуальних загроз які впливають із цього процесу, а також розроблених рекомендаціях для НАТО та європейських держав, які можуть сприяти протидії виявленим загрозам. Зокрема, ключові рекомендації стосуються розвитку оборонних спроможностей Альянсу, посилення оборони Східного флангу НАТО та розробка стратегії протидії ядерній ескалації та ядерному шантажу з боку Росії.

Подальші дослідження можуть бути спрямовані на аналіз окремих аспектів російсько-білоруської військової інтеграції, таких як співробітництво у сфері оборонної промисловості, визначенні способів протидії російсько-білоруському союзу, а також розробці стратегій посилення оборони держав Східного флангу НАТО.

References

1. Topolski, I. (2022). Military presence of the Russian Federation in the Republic of Belarus. *Rocznik Instytutu Europy Środkowo-Wschodniej*, 20(2), 75–91. <https://doi.org/10.36874/riesw.2022.2.4>
2. Rącz, A. (2022). *Becoming a military district: Russia-Belarus military cooperation since 2020*. European Union Institute for Security Studies. <https://www.iss.europa.eu/publications/briefs/becoming-military-district>
3. Goltsov, A. (2022). Biloruskyi vektor u neoimperskii heostrategii Rosiiskoi Federatsii [Belarusian vector in the neo-imperial geostrategy of the Russian Federation]. *Aktualni problemy polityky – Actual Problems of Politics*, (70), 89–94. <https://doi.org/10.32782/app.v70.2022.14> (in Ukrainian)
4. Kazak, A., & Mahda, Y. (2023). “Biloruskyi balkon” yak faktor zahrozy: viiskovyi, informatsiynyi ta hibrydnyi vymiry [“Belarusian Balcony” as a threat factor: military, information and hybrid dimensions]. *Obrii drukarstva – Printing Horizon*, 2(14), 267–281. [https://doi.org/10.20535/2522-1078.2023.2\(14\).295423](https://doi.org/10.20535/2522-1078.2023.2(14).295423) (in Ukrainian)
5. Rad, P., & Chornogor, I. (2025). *How Russia-Belarus integration challenges regional security*. Foreign Policy Council "Ukrainian Prism". <https://prismua.org/en/38750-2/>
6. Rogozińska, A., & Olech, A. K. (2020). *The Russian Federation's military bases abroad* (pp. 15–17). Institute of New Europe. <https://ine.org.pl/en/the-russian-federations-military-bases-abroad/>
7. Wyczawski, T., & Dudek, M. (2024). NATO's regional security in the context of Military-Defensive Cooperation between Russia and Belarus: A Polish perspective on Eastern European stability. *Acta Humanitatis*, 2(2), 138–166. <https://doi.org/10.5709/ah-02.02.2024-04>

8. Deen, B., Roggeveen, B., & Zweers, W. (2021). *An ever closer union? Ramifications of further integration between Belarus and Russia* (pp. 6-7). Clingendael Institute. <https://www.clingendael.org/pub/2021/an-ever-closer-union/>
9. Oksentiuk, A., Rad, P., Sinauk, M., & Chornogor, I. (2025). "Allies": *Military cooperation between the Russian Federation and the Republic of Belarus*. Foreign Policy Council "Ukrainian Prism". <https://prismua.org/en/985457-2/>
10. Masters, J. (2023). *The Belarus-Russia Alliance: an axis of autocracy in Eastern Europe*. Council on Foreign Relations. <https://www.cfr.org/backgrounder/belarus-russia-alliance-axis-autocracy-eastern-europe>
11. Dyner, A. M., & Terlikowski, M. (2023). *The Belarusian vector of the Russian threat to NATO*. The Polish Institute of International Affairs. <https://pism.pl/publications/the-belarusian-vector-of-the-russian-threat-to-nato>
12. Dyner, A. M. (2022). *Belarus Announces the Formation of a Regional Forces Group with Russia*. The Polish Institute of International Affairs. <https://www.pism.pl/publications/belarus-announces-the-formation-of-a-regional-forces-group-with-russia>
13. Defense Express. (2023). *More Than 10 Russia's Military Echelons Already In Belarus: Their Location And Force*. <https://en.defence.ua.com/analysis/more-than-10-russias-military-echelons-already-in-belarus-their-location-and-force-4625.html>
14. RadioFreeEurope/RadioLiberty. (2023). *Belarus dismantling three Russian training grounds, satellite images show*. <https://www.rferl.org/a/belarus-dismantling-russian-training-grounds-satellite-images/32492923.html>
15. Taranov, A. (2025). *New security arrangements between Moscow and Minsk cement Russia's influence (Part 1)*. The Jamestown Foundation. <https://jamestown.org/program/new-security-arrangements-between-moscow-and-minsk-cement-russias-influence-part-1/>
16. Ministry of Foreign Affairs of the Russian Federation. (2024). *Dogovor mezhdru Rossijskoj Federaciej i Respublikoj Belarus' o garantiyakh bezopasnosti v ramkakh Soyuznogo gosudarstva* [Treaty between the Russian Federation and the Republic of Belarus on security guarantees within the Union State]. https://www.mid.ru/ru/foreign_policy/international_contracts/international_contracts/2_contract/62699/ (in Russian)
17. Yevropeiska Pravda. (2023). *Rosija rozmistyt v Bilorusi taktychnu yadernu zbroiu* [Russia to deploy tactical nuclear weapons in Belarus]. <https://www.eurointegration.com.ua/news/2023/03/25/7158664/> (in Ukrainian)
18. Karach, O. (2024). *Nuclear weapons in Belarus: What we know*. ICAN. <https://www.icanw.org/nuclear-weapons-in-belarus-what-we-know>
19. Barros, G. (2025). *Russia's Quiet Conquest: Belarus* (p. 35). Institute for the Study of War. <https://www.understandingwar.org/backgrounder/russias-quiet-conquest-belarus>
20. Taranov, A. (2025). *Russia develops infrastructure for operational use of tactical nuclear weapons from Belarusian territory*. The Jamestown Foundation. <https://jamestown.org/program/russia-develops-infrastructure-for-operational-use-of-tactical-nuclear-weapons-from-belarusian-territory/>
21. RBC-Ukraine. (2025). *Russia to deploy Oreshnik missile system in Belarus by year's end, says top official*. <https://newsukraine.rbc.ua/news/russia-to-deploy-oreshnik-missile-system-1748461765.html>
22. Espresso. (2025). *Svidchen toho, shcho yaderna zbroia RF postino dyslokuetsia na terytorii Bilorusi, nemaie, – analityk Rad* [There is no evidence that Russian nuclear weapons are permanently deployed on the territory of Belarus, – analyst Rad]. <https://espresso.tv/svit-svidchen-togo-shcho-yaderna-zbroia-rf-postiyno-dislokuetsya-na-teritorii-bilorusi-nemaie-analitik-rad> (in Ukrainian)
23. NATO 2022 Strategic Concept (2022). *North Atlantic Treaty Organization*. <https://www.nato.int/strategic-concept/>
24. Robert Lansing Institute. (2025). *The Suwałki Corridor Crisis: An analysis of a possible Russian offensive and NATO response scenarios*. <https://lansinginstitute.org/2025/05/27/the-suwalki-corridor-crisis-an-analysis-of-a-possible-russian-offensive-and-nato-response-scenarios/>
25. Beznosiuk, M. (2025). *Russia marshals its strength for Zapad-2025*. CEPA. <https://cepa.org/article/russia-marshals-its-strength-for-zapad-2025/>



Енергетична безпека та декарбонізація: пошук політичного балансу в рамках «Європейського зеленого курсу»

Максим Б. Буяк  ¹ *

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Аспірант кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики.

* Автор-кореспондент, e-mail: maksym.buyak@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

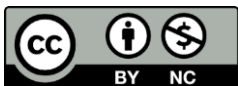
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.16](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.16)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Статтю присвячено аналізу трансформації енергетичної політики ЄС після повномасштабного вторгнення росії в Україну. Ця подія змусила Союз переосмислити баланс між довгостроковими цілями декарбонізації в рамках «Європейського зеленого курсу» та нагальними потребами енергетичної безпеки, оголивши структурні вразливості через попередню залежність від російських енергоресурсів. Метою є дослідження відповіді ЄС на цей виклик та конфліктів, що виникають у процесі. Встановлено, що ключовою відповіддю став план REPowerEU, який інтегрував безпекові цілі в кліматичну політику, перетворивши декарбонізацію на інструмент досягнення стратегічної автономії та «дерусифікації» енергетики. Це створило довгострокову синергію, однак водночас породило гострі короткострокові конфлікти. Негайні заходи, як-от збільшення імпорту СПГ та тимчасове повернення до вугілля, суперечать кліматичним зобов'язанням і створюють ризик «вуглецевого замикання». Додатковими викликами є розбіжності у національних підходах країн-членів, ризики «зеленої інфляції» та кіберзагрози. Зроблено висновок, що війна трансформувала «Зелений курс» ЄС з екологічної стратегії на інструмент геополітичної стійкості. Попри потужну довгострокову синергію між декарбонізацією та безпекою, реалізація цієї політики вимагає складних компромісів. Успіх залежить від здатності ЄС долати внутрішні суперечності між країнами-членами та керувати новими соціально-економічними ризиками, зберігаючи єдність у досягненні кліматичних цілей.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

енергетична безпека, кліматична політика, Європейський Союз, декарбонізація, Європейський зелений курс.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Energy Security and Decarbonization: Seeking a Political Balance in the European Green Deal

Maksym Buiak  ¹ *

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). PhD Student at the Department of International Relations and Foreign Policy.

* *Corresponding Author*, e-mail: maksym.buyak@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.16](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.16)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

This article examines the profound shift in EU energy policy in the wake of Russia's full-scale invasion of Ukraine. This event compelled the Union to reassess the interplay between its long-term decarbonization goals, outlined in the European Green Deal, and the urgent demands of energy security. It revealed deep-seated vulnerabilities stemming from a historical reliance on Russian energy. This study investigates the EU's policy response and the resulting tensions. The research finds that the primary response was the REPowerEU plan, which merged security imperatives with the existing climate agenda. This reframed decarbonization as a key instrument for attaining strategic autonomy and achieving energy "de-Russification." While fostering a long-term synergy, this approach has also produced sharp short-term conflicts. Urgent actions, including heightened LNG imports and a temporary reversion to coal, clash with climate targets and introduce the risk of "carbon lock-in." Further complications arise from divergent national strategies among member states, the threat of "greenflation," and mounting cybersecurity risks. It is concluded that the war has fundamentally redefined the EU's Green Deal, shifting its focus from a purely environmental strategy to a critical tool for geopolitical resilience. Although a strong long-term synergy between decarbonization and security is evident, implementing this dual-purpose policy necessitates complex trade-offs. The strategy's success hinges on the EU's capacity to resolve internal policy divisions, manage emerging socio-economic challenges, and preserve a unified commitment to its climate objectives.



KEYWORDS

energy security, climate policy, European Union, decarbonization, European Green Deal.

1. Вступ

Повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році стало каталізатором фундаментальної та драматичної переорієнтації енергетичної політики Європейського Союзу. Ця подія кардинально змінила сприйняття загроз, змусивши ЄС переглянути свою багаторічну залежність від дешевих російських енергоносіїв. Геополітичний ризик, пов'язаний із постачальником, який роками визнавався, але поступався економічній доцільності, матеріалізувався в масштабну кризу, яка виявила значний провал у попередній оцінці ризиків. Таким чином, актуальність даного дослідження зумовлена нагальною потребою проаналізувати, як ЄС адаптує свою стратегію в умовах, коли енергетична безпека перестала бути вторинним пріоритетом і перетворилася на екзистенційний виклик, органічно поєднаний із довгостроковими кліматичними амбіціями.

До початку нової енергетичної кризи вектор розвитку ЄС визначався передусім Європейським зеленим курсом (ЄЗК), що має на меті досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Ця стратегія функціонувала в рамках парадигми, де кліматичні цілі були домінуючими. Однак нова безпекова реальність створила унікальну та складну проблематику, яка і є предметом цього дослідження. Вона полягає у фундаментальному конфлікті часових горизонтів: енергетична безпека вимагає негайних рішень для уникнення економічного колапсу, тоді як декарбонізація є довгостроковим процесом, що потребує послідовних інвестицій. Це породжує гострі суперечності між короткостроковими заходами, такими як нарощування імпорту скрапленого природного газу або тимчасове повернення до вугільної генерації, та довгостроковим завданням уникнення «вуглецевого замикання» (carbon lock-in).

Відповіддю на цей виклик став план REPowerEU, який ознаменував фундаментальний зсув, прагнучи поєднати, на перший погляд, суперечливі цілі: якнайшвидше покінчити із залежністю від російських викопних палив і водночас прискорити зелений перехід. Таким чином, виникають такі ключові дослідницькі питання: чи вдається Європейському Союзу знайти ефективний баланс між негайними потребами енергетичної безпеки та стратегічними кліматичними зобов'язаннями, та чи стає прискорена декарбонізація реальним інструментом зміцнення стратегічної автономії, чи вимушені компроміси створюють нові довгострокові ризики для кліматичних цілей ЄС? Саме тому виникає потреба аналізу синергії та конфліктів, що виникають на перетині цих двох ключових напрямів політики сучасного Європейського Союзу.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наявних джерел дає змогу виокремити кілька ключових напрямів досліджень та політичних ініціатив, присвячених трансформації енергетичної безпеки та стратегічній автономії Європейського Союзу. Центральне місце займають документи європейських інституцій, що формують нормативно-правову базу для кліматичної та енергетичної політики. Європейська Комісія визначає стратегічні пріоритети через ініціативи, такі як Європейський зелений курс [1], Європейський кліматичний закон [2] та пакет реформ "Fit for 55" [3]. Ці документи закладають основу для скорочення викидів, розвитку відновлюваних джерел енергії та посилення енергетичної безпеки. У відповідь на геополітичні виклики було розроблено план REPowerEU [4; 5], спрямований на швидку відмову від російських енергоресурсів та диверсифікацію постачання. Для реалізації цих цілей було створено такі механізми, як Енергетична платформа ЄС (AggregateEU) [6], Фонд модернізації [7] та Соціальний кліматичний фонд [8], що мають забезпечити справедливий перехід для найбільш вразливих регіонів та домогосподарств.

Науковий та аналітичний дискурс дозволяє краще зрозуміти ці політики. У своїй роботі Л. Боем та А. Вілсон аналізують реакцію ЄС на енергетичну кризу, спричинену війною в Україні, розрізняючи короткострокові заходи та довгострокові стратегічні зміни для посилення енергетичної безпеки. [9]. М. Джулі та С. Обертхюр досліджують історичні спроби ЄС узгодити свою кліматичну політику із зовнішньою енергетичною політикою під час криз, оцінюючи, наскільки успішною виявилася остання спроба в контексті російської агресії. [10]. А. Марку, Х. Ф. Л. Ернандес, А. Марату, П. Нуалет та Н. Каруана досліджують майбутні системи торгівлі викидами в ЄС, акцентуючи на ціновому сигналі та конкурентоспроможності [11]. Б. МакВільямс, Дж. Сгараватті, С. Тальяп'єтра та Г. Закманн аналізують державні втручання в ціноутворення на

електроенергію як приховану форму промислової політики, що використовувалася в Європі для підтримки економіки під час кризи [12]. М. Рассел у своєму дослідженні вивчає інструменти та стратегії, які ЄС використовував для просування енергетичної безпеки у своїй зовнішній політиці ще до повномасштабного вторгнення росії на територію України [13]. Л. Ганхер аналізує ризики «вуглецевої пастки» (carbon lock-in), коли державна допомога, спрямована на енергетичні проекти, може ненавмисно продовжити залежність від викопних видів палива всупереч кліматичним цілям [14].

Окремий блок джерел присвячено геополітичним аспектам та новим викликам. У спільному звіті Інституту стратегічних досліджень (Strategic Studies Institute) та Американсько-німецького інституту (American-German Institute) оцінюють, зокрема, радикальну зміну енергетичної політики Німеччини (Energiewende), зокрема швидку відмову від російських енергоносіїв та прискорення «зеленого» переходу [15]. Р. Морнінгстар та співавтори досліджують вразливості енергетичної безпеки у Північно-Східній Європі та підкреслюють ключову роль трансатлантичного співробітництва у їх зменшенні [16]. С. Амеланг, К. Аппунн, К. Кільманн, Й. Верманн та Й. Веттенгель відстежують вплив російсько-української війни на енергетичну та кліматичну політику Німеччини, аналізуючи вжиті заходи та їхні наслідки [17]. М. Гарсія-Вакеро, Ф. Дауманн та А. Санчес-Байон аналізують парадокс «зеленої інфляції» в контексті Європейського зеленого курсу та енергетичного переходу з позицій австрійської економічної школи [18]. Ю. Лю простежує еволюцію ядерної енергетичної стратегії Франції, аналізуючи коригування політики від її зародження до епохи Макрона та майбутні виклики [19]. С. Нунці оцінює прогрес та перешкоди на шляху Європейського Союзу до досягнення стратегічної автономії в енергетичній сфері після останніх геополітичних потрясінь. [20]. Окрім геополітичних, розглядаються нові загрози, такі як кібербезпека, що детально аналізується у звіті компанії KnowBe4 [21], та ризики для стабільності європейської енергосистеми, на якій наголошує експертка Strategic Energy Europe Л. Колалуче [22].

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є комплексний аналіз трансформації енергетичної політики Європейського Союзу в умовах нової геополітичної реальності, що виникла після 2022 року. Дослідження спрямоване на те, щоб визначити, як ЄС намагається збалансувати довгострокові стратегічні цілі декарбонізації, закріплені в «Європейському зеленому курсі», з нагальними потребами забезпечення енергетичної безпеки.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтується на аналізі широкого кола джерел, що включає як первинні офіційні документи, так і вторинну аналітичну літературу. Первинну джерельну базу склали основоположні стратегічні та нормативно-правові акти Європейського Союзу, що формують архітектуру його сучасної енергетичної та кліматичної політики. Було вивчено документи, що визначають довгострокові цілі декарбонізації, законодавчі ініціативи для їх досягнення, а також стратегії антикризового реагування у сфері енергетичної безпеки. Вторинні джерела охоплювали експертні звіти, аналітичні публікації та дослідження профільних європейських і міжнародних інституцій, що дозволило контекстуалізувати політичні рішення ЄС та оцінити їх з різних точок зору.

Основу методології становить якісний аналіз документів, спрямований на вивчення змісту, цілей та еволюції політичних стратегій ЄС. Цей метод був доповнений системним підходом, який дозволив розглянути архітектуру європейської енергетичної політики як комплексну систему, де кліматичні, економічні та геополітичні фактори тісно взаємопов'язані. Такий підхід дав змогу ідентифікувати не лише прямі наслідки окремих рішень, але й їхній сукупний вплив на баланс між декарбонізацією та енергетичною безпекою.

Для поглиблення аналізу було застосовано порівняльний метод, за допомогою якого зіставлялися політичні парадигми ЄС до та після 2022 року, а також національні стратегії ключових держав-членів (Франції, Німеччини, Польщі). Це дозволило виявити як загальноєвропейські тенденції, так і значні розбіжності у національних пріоритетах. Крім того, дослідження структуроване на засадах проблемно-орієнтованого підходу, що фокусується на

центральному конфлікті між короткостроковими потребами енергетичної безпеки та довгостроковими кліматичними зобов'язаннями, аналізуючи політику ЄС крізь призму пошуку та забезпечення солідарності та управління складними компромісами.

5. Результати та обговорення

Концепція енергетичної безпеки Європейського Союзу пройшла тривалий еволюційний шлях, який характеризувався моментами радикальної переорієнтації. Геополітичний ризик, пов'язаний із постачальником, хоча й визнавався, часто поступався економічній доцільності, що яскраво демонструвала глибока залежність від дешевого російського газу [13]. Ця «історична» залежність, як зазначили в одному з брифінгів Європейського Парламенту, роками слугувала чітким попереджувальним сигналом [9], проте не призводила до кардинальних політичних рішень, що свідчить про значний провал у попередній оцінці ризиків. Відповідно, альтернативою цьому мала стати енергетична незалежність, яку можна було б забезпечити за рахунок відновлюваних джерел енергії та реалізації інших кліматичних далекоглядних ініціатив.

Європейський зелений курс (ЄЗК), оголошений Європейською Комісією на чолі з Урсулою фон дер Ляен у грудні 2019 року, став фундаментальною рамкою, що визначила вектор розвитку Європейського Союзу на десятиліття вперед. Передусім, він передбачався як нова стратегія зростання, спрямована на перетворення ЄС на справедливе та процвітаюче суспільство з сучасною, ресурсоефективною та конкурентоспроможною економікою [1]. Центральною метою ЄЗК є досягнення кліматичної нейтральності до 2050 року. Ця амбіція, що передбачає досягнення нульового чистого балансу викидів парникових газів, має на меті зробити Європу першим у світі кліматично-нейтральним континентом [23]. Разом із цим у 2021 році було ухвалено Європейський кліматичний закон (European Climate Law), який закріпив амбітну ціль на 2050 рік та встановив проміжну мету на 2030 та 2040 роки [2].

До 2022 року енергетична політика Європейського Союзу функціонувала в рамках парадигми, де кліматичні цілі були домінуючими, а енергетична безпека, хоч і важлива, розглядалася як вторинний пріоритет. Хоча й існувала концепція «добросесної синергії» між кліматичними амбіціями та безпекою, проте повномасштабне вторгнення Росії в Україну кардинально змінило сприйняття загроз, змусивши ЄС до драматичної переорієнтації своєї енергетичної політики. Як наслідок, було ініційовано план REPowerEU, що ознаменував фундаментальний зсув та історичний момент, коли безпекові міркування перестали розглядатися ізольовано від кліматичних зобов'язань [24].

Якщо Європейський зелений курс визначив стратегічний напрямок, то пакет законодавчих пропозицій "Fit for 55", представлений Європейською Комісією в липні 2021 року, став його конкретним інструментарієм. Його назва відображає ключову проміжну мету, закріплену в Європейському кліматичному законі: скорочення чистих викидів парникових газів в ЄС щонайменше на 55 % до 2030 року порівняно з рівнем 1990 року [3].

Серед ключових пріоритетів цього пакету можна виокремити такі. По-перше, це реформування та розширення Системи торгівлі викидами (EU ETS), яка передбачає прискорене скорочення загальної кількості квот на викиди, поступове скасування безкоштовних квот для промисловості та включення до системи морського транспорту [25]. Крім того, створюється нова, окрема система торгівлі викидами (відома як ETS2) для секторів будівель та автомобільного транспорту, що має на меті стимулювати декарбонізацію у цих сферах, які досі відставали [26]. По-друге, це посилення стандартів щодо викидів вуглецю для автомобілів. Було запропоновано встановити значно суворіші норми викидів для нових легкових автомобілів та фургонів, що на практиці означає вимогу 100 % скорочення викидів для нових авто з 2035 року [27]. По-третє, було впроваджено Механізм вуглецевого коригування на кордоні (CBAM). Цей інструмент покликаний запобігти так званому «витоку вуглецю» – ситуації, коли європейські компанії переносять виробництво до країн з менш суворими екологічними стандартами. CBAM передбачає, що імпортери певних товарів (наприклад, цементу, сталі, алюмінію, добрив) повинні будуть купувати вуглецеві сертифікати, ціна яких відповідає ціні на викиди в рамках EU ETS [28]. Насамкінець, розуміючи, що енергетичний перехід може непропорційно вдарити по вразливих домогосподарствах, ЄС запропонував створити спеціальний Соціальний кліматичний фонд (Social Climate Fund), який фінансуватиметься з доходів від нової системи ETS2 і буде

спрямований на підтримку громадян країн-членів ЄС через прямі виплати або інвестиції в енергоефективність та економіку, вільна від викидів вуглецю [8].

Проте з початком повномасштабного вторгнення росії проти України, яке стало каталізатором змін та адаптації до нового безпекового середовища, почалась чергова трансформація візії концепції енергетичної безпеки. У звіті Інституту європейського аналізу та політики LUISS під назвою «Європейська стратегічна автономія в енергетичній сфері: подолання геополітичних викликів, координація політики та інновації» було зазначено, що декарбонізація є ключовою для зменшення геополітичних вразливостей ЄС та боротьби зі зміною клімату, і що такі кризові ситуації, як пандемія COVID-19 та вторгнення росії в Україну, викрили структурні вразливості Європи через її залежність від зовнішніх джерел енергії та викопного палива, прискоривши зміну фокусу на побудову стійкої, диверсифікованої та сталої енергетичної системи. А перехід до низьковуглецевої енергетичної системи та, зокрема, до системи з нульовими викидами, є вирішальним кроком у боротьбі зі зміною клімату та можливістю для ЄС стати глобальним лідером у позитивних змінах в контексті сталого розвитку [20].

У відповідь на цей екзистенційний виклик у травні 2022 року Європейська Комісія представила план REPowerEU. Цей план став стратегічною відповіддю ЄС на кризу, маючи подвійну мету: якнайшвидше покінчити із залежністю від російських викопних палив і, водночас, прискорити зелений перехід, який тепер розглядався як ключовий інструмент для досягнення цієї мети [29]. Крім цього, декарбонізація промислового сектору повинна бути досягнута через просування переходу на електрифіковані процеси та відновлюваний водень, у поєднанні з нарощуванням виробничих потужностей з низьким рівнем викидів вуглецю [5].

Для негайної заміни російських енергоносіїв ЄС розпочав активну енергетичну дипломатію, спрямовану на пошук альтернативних постачальників. Це призвело до різкого збільшення імпорту скрапленого природного газу (СПГ), насамперед зі Сполучених Штатів, а також укладення угод з такими країнами, як Норвегія та Катар [9]. Також з метою запобігання суперечкам між державами-членами за обмежені обсяги газу та для використання спільної ринкової сили ЄС було створено Енергетичну платформу ЄС та механізм спільних закупівель газу "AggregateEU" [6].

Важливим аспектом REPowerEU є й те, що ним було зміцнено амбіції, закріплені у "Fit for 55". Зокрема було запропоновано підвищити ціль щодо частки ВДЕ в кінцевому споживанні до 2030 року з 40 % до 42,5 %, з метою досягнення 45 % [30]. Також у комюніке Європейської Комісії "План REPowerEU" особливий акцент робиться на сонячній енергії, з метою встановлення понад 320 ГВт нових сонячних фотоелектричних систем до 2025 року та майже 600 ГВт до 2030 року, а також на подвоєнні темпів впровадження теплових насосів до 10 мільйонів одиниць протягом наступних 5 років [4].

Варто зазначити, що у вище згаданому документі важливою складовою є воднева стратегія, що передбачає виробництво 10 мільйонів тонн внутрішнього відновлюваного водню та імпорт 10 мільйонів тонн до 2030 року, а також збільшення виробництва біометану до 35 млрд кубометрів до 2030 року [4].

Також у Рекомендаціях Європейської Комісії щодо Планів відновлення та стійкості в рамках ініціативи REPowerEU (Guidance on Recovery and Resilience Plans in the context of REPowerEU) визначено, що фінансування ініціатив із впровадження чистої енергії та зміцнення енергетичної безпеки здійснюватиметься за рахунок надходжень від торгівлі викидами (ETS), позики від Механізму відновлення та стійкості (RRF), а також можливі перекази невикористаних коштів з Резерву адаптації до Brexit та фондів політики згуртованості. Отже, план REPowerEU не став альтернативою Fit for 55, а навпаки – ефективно інтегрував його постулати на фоні енергетичної агресії з боку росії [31].

Принцип солідарності став цементуючим елементом, що утримує єдність ЄС в умовах асиметричних шоків енергетичної кризи та нерівномірного тягаря зеленого переходу. Цей принцип проявляється як у фінансових, так і в антикризових механізмах. Важливим фінансовим інструментом є Фонд справедливого переходу (Just Transition Fund). Наприклад, Польща, як найбільший бенефіціар JTF, отримала 3.8 мільярди євро для підтримки вугільних регіонів, зокрема Сілезії, через фінансування диверсифікації економіки, перекваліфікації робітників та відновлення довкілля [32].

Існує також Модернізаційний фонд ЄС (Modernisation Fund), який фінансується за рахунок доходів від системи торгівлі викидами спрямовує інвестиції в модернізацію енергетичних

систем 13 країн-членів з нижчим рівнем доходу [7]. Проте його ефективність в контексті відповідності своїм цілям іноді ставиться під сумнів, оскільки існують докази, що частина коштів Модернізаційного фонду спрямовувалася на проекти, пов'язані з викопним газом, що суперечить його основній меті [33].

Водночас негативним для принципу солідарності в ЄС є так званий дисбаланс державної допомоги, що став характерним протягом останніх років. Затверджені ЄС тимчасові рамкові положення дозволили країнам-членам надавати значну підтримку, проте більша частина цієї допомоги (53 % або 356 млрд євро) була спрямована до Німеччини, а 24 % (161 млрд євро) – до Франції, що відображає їхні більші фіскальні можливості. Ця нерівномірність створила ризик «внутрішньоєвропейської субсидійної гонки», яка може нашкодити внутрішньому ринку та, зокрема, країнам з обмеженим фіскальним простором [12].

На думку фахівців Центру навколишнього середовища, економіки та енергії Брюссельського школи урядування Марка Джулі та Себастьяна Обертхюра, дії, спрямовані на максимізацію синергії між енергетичною безпекою та кліматичними цілями, були центральними в цій відповіді на агресію, особливо щодо заміни імпорту та скорочення попиту, а заходи, передбачені REPowerEU, введуть розгортання ВДЕ та енергозбереження на ще амбітніший шлях [10]. Таким чином, зелений курс ЄС стає не лише довгостроковою ціллю, але й геополітичним інструментом зміцнення та забезпечення стратегічної автономії.

Також вартує уваги теза, зазначена у одній зі статей The Atlantic Council, суть якої полягає в тому, що в контексті Північно-Східної Європи декарбонізація стала практично синонімом дерусифікації енергетики і що це має слугувати прикладом для всіх західних союзників [16].

Тим не менш, незважаючи на потужну довгострокову синергію, у короткостроковій перспективі між декарбонізацією та енергетичною безпекою виникають гострі конфлікти та необхідність болісних компромісів. Центральний конфлікт криється у фундаментальній розбіжності часових горизонтів. Енергетична безпека, особливо в умовах гострої кризи, вимагає негайних рішень «тут і зараз» для уникнення економічного колапсу та соціальних заворушень. Натомість декарбонізація є довгостроковим процесом, що вимагає послідовних та стратегічно виважених інвестицій. Негативним чинником на шляху до вуглецевої нейтральності може стати так зване «вуглецеве замикання» (carbon lock-in), тобто коли енергетичні активи з високими викидами продовжують експлуатуватися, навіть коли доступні менш вуглецеємні та соціально вигідніші альтернативи. Проте це відбувається через технічні, економічні чи інституційні фактори, що змушують продовжувати їх використання [14].

Європейський Союз також зіткнувся зі своєю дилемою, яка пов'язана із використанням природного газу. Ця дилема полягає у тому, що природний газ, хоч і є важливим для підтримки стабільності енергосистеми під час переходу до відновлюваних джерел, але водночас створює значні ризики, пов'язані з геополітичною залежністю та суперечить довгостроковим цілям декарбонізації. У відповідь на це, ЄС прагне до структурної трансформації, збільшуючи частку електрифікованого споживання та зменшуючи загальну залежність від природного газу, хоча диспаритет між державами-членами все ще існує [20].

Негативним фактором є те, що в умовах гострого дефіциту газу та захмарних цін на нього, деякі держави-члени, зокрема Німеччина, були змушені тимчасово розконсервувати та повернути в експлуатацію раніше закриті електростанції, де основним паливом було вугілля. Це було необхідним заходом для забезпечення стабільності енергосистеми та уникнення віялових відключень, однак призвело до короткострокового, але значного зростання викидів CO₂ [17].

Європейський Союз прагне уникнути цього, використовуючи свої регуляторні рамки. Зокрема, нові Керівні принципи ЄС щодо державної допомоги у сфері клімату, енергетики та довкілля (СЕЕАГ), ухвалені у 2022 році, передбачають підтримку скорочення та усунення викидів парникових газів, що охоплює подальше фінансування відновлюваної енергетики, підвищення енергоефективності, а також технології уловлювання та зберігання вуглецю (Carbon Capture and Storage), сприяння «чистій» мобільності, що включає допомогу для придбання екологічно чистого транспорту та розбудови необхідної зарядної/заправної інфраструктури для нього, а також підтримка виведення з експлуатації електростанцій, що використовують вугілля, торф або нафтовий сланець, та пов'язаних з ними видобувних операцій [34].

Система торгівлі викидами ЄС (EU ETS) залишається центральним інструментом ринкового стимулювання декарбонізації. Встановлюючи ціну на викиди вуглецю, вона створює

економічний стимул для промисловості та енергетики інвестувати в чисті технології, а викиди в секторах, які охоплюються ETS, продовжують стабільно знижуватися, причому основний внесок робить енергетичний сектор завдяки переходу на ВДЕ [35]. Крім цього, поступове скасування безкоштовних квот на викиди для промисловості, яке є частиною реформи "Fit for 55", збільшує реальні витрати підприємств на викиди, посилюючи заходи з декарбонізації [11].

Також варто виділити увагу й водню, який посідає одне з центральних місць у довгострокових планах ЄС щодо декарбонізації. Стратегічно Європейський Союз визначає водень як один із ключових інструментів для досягнення цілей декарбонізації та кліматичної нейтральності до 2050 року. Зокрема, в рамках ініціативи REPowerEU, артикульовано амбітну мету: до 2030 року забезпечити виробництво 10 мільйонів тонн відновлюваного водню на території ЄС та імпортувати аналогічний обсяг. Цей крок є фундаментальним, оскільки передбачає кардинальний відхід від поточної моделі, де водень, що складає менше 2 % енергоспоживання, переважно виробляється з використанням викопного палива, генеруючи значні викиди вуглецю [36]. Пріоритетне використання відновлюваного водню в першу чергу спрямоване на декарбонізацію енергоємних промислових процесів та транспортного сектора, де найскладніше зменшити вуглецевий слід.

З іншого боку, як відзначають експертки міжнародної організації Clean Air Task Force Алекс Карр та Мая Позвек, існує низка перешкод, пов'язані з даним видом палива. По-перше, це висока вартість чистого водню, яка в середньому становить 7 євро за кілограм, що значно перевищує ціну на традиційний водень, вироблений з викопного палива. Через це багато проєктів затримуються або скасовуються, а амбітні цілі ЄС з виробництва та імпорту по 10 мільйонів тонн водню до 2030 року виглядають все більш недосяжними. По-друге, існує проблема надмірної концентрації на єдиному методі виробництва – так званому «зеленому» водні з відновлюваних джерел, що обмежує масштабованість та доступність технології. По-третє, залишаються невирішеними інфраструктурні виклики, пов'язані зі складністю та вартістю транспортування і зберігання водню через його фізичні властивості. Нарешті, попри створення такого механізму, як Водневий банк ЄС, фінансування все ще є недостатнім для подолання розриву між вартістю проєктів та їхньою економічною доцільністю [37].

Водночас варто враховувати і особливий досвід окремих країн-членів у балансуванні між енергетичною безпекою, яка включає надзвичайні та термінові заходи, і декарбонізацію, яка є тривалим процесом. До прикладу, Франція традиційно йшла іншим шляхом, зробивши атомну енергетику наріжним каменем своєї енергетичної незалежності ще з часів нафтової кризи 1970-х років. Проте в період президентства Еммануеля Макрона ядерна енергія стала центральним елементом стратегії Франції щодо декарбонізації. Ядерна енергія є низьковуглецевим джерелом, що виділяє дуже мало вуглекислого газу або інших парникових газів під час виробництва. Її розвиток, разом із відновлюваною енергією, сприяє зменшенню викидів вуглецю в енергетичній структурі Франції, що є найважливішим шляхом до реалізації цілей вуглецевої нейтральності країни [19]. Зокрема, у 2023 році Франція скасувала мету скорочення частки ядерної енергії до 50 % до 2035 року та обмеження потужностей [38]. Крім цього, проядерна позиція країни, що супроводжується скасуванням попередніх планів щодо скорочення її частки, підкреслює її прагнення відігравати провідну роль у декарбонізації, навіть якщо це іноді створює розбіжності з партнерами по ЄС, які роблять основну ставку на відновлювані джерела енергії [39].

Щодо Німеччини, то відповідно до спільного звіту Інституту стратегічних досліджень (Strategic Studies Institute) та Американсько-німецького інституту (American-German Institute), розглядаючи відновлювані джерела енергії як основний інструмент для досягнення більшої енергетичної незалежності та стійкості. Цей крок був частиною структурного відходу від залежності від імпорту викопного палива, а самі відновлювані джерела політики почали називати «енергіями свободи». У рамках цієї політики були встановлені амбітніші цілі, зокрема поправка до Закону про відновлювані джерела енергії, яка передбачає досягнення 80 % частки відновлюваної енергії в електроенергетиці до 2030 року. Для реалізації цих планів уряд спростив адміністративні процедури, зокрема визначив проєкти з відновлюваної енергетики такими, що становлять «найвищий суспільний інтерес», аби прискорити видачу дозволів. Ці заходи вже дали відчутні результати: частка відновлюваних джерел у загальному виробництві електроенергії зросла з 45,6 % у 2022 році до 59 % станом на вересень 2024 року. Водночас у звіті наголошується на низці викликів, що залишаються. До них належать високі економічні витрати на управління енергетичною кризою, які оцінюються в суму до 300 мільярдів євро, ризик

виникнення нових залежностей від Китаю в ланцюгах постачання «зелених» технологій та необхідність значних інвестицій у модернізацію мережевої інфраструктури, що можуть сягнути 300 мільярдів євро до 2050 року [15].

Тим не менше, на шляху до енергетичного балансування в теперішньому безпековому середовищі можуть виникати все нові й нові дестабілізуючі фактори. Зокрема це так звана «зелена інфляція» (greenflation) – ризик того, що високі початкові інвестиції, попит на дефіцитну сировину та ціни на вуглець призведуть до стійкого зростання цін і викличе нові форми бідності. Тобто задля досягнення майбутнього соціального добробуту через кліматичні ризики поточний добробут та багатство зменшуються, викликаючи реальний ризик соціального зубожіння та підриваючи суспільну підтримку амбітних кліматичних цілей [18].

Зростаюча загроза кібератак на все більш цифровізовані енергетичні мережі є ще одним серйозним викликом. До прикладу, швидке зростання кількості сонячних панелей у приватних будинках створює нову загрозу для всієї енергосистеми Європи, оскільки багато цих систем підключені до інтернету через недостатньо захищені пристрої і, відповідно, вони стають вразливими до потенційних кібератак [22]. У звіті компанії KnowBe4, що спеціалізується на рішеннях із забезпечення безпеки, під назвою «Чи зможуть кібератаки «вимкнути світло» у Європі?» (Could Cyberattacks ‘Turn the Lights Off’ in Europe?) зазначено, що важливим є постійне навчання персоналу з кібербезпеки та проведення регулярних оцінок фішингу, які є основним засобом в контексті даної загрози, а також наводиться приклад ініціативи ЄС під назвою eFORT, спрямована на дослідження та підвищення надійності та стійкості енергомереж до кібератак шляхом симуляцій [21].

Насамкінець, існує складність балансування загальноєвропейських цілей та національних пріоритетів, яку яскраво ілюструє приклад Польщі. Зокрема її національна стратегія, яка викладена в документі «Енергетична політика Польщі до 2040 року» (PEP2040), передбачає дуже повільний відхід від вугілля (з кінцевою датою у 2049 році) та стратегічну ставку на атомну енергетику (плани будівництва 6-9 ГВт потужностей) як на новий стовп енергетичної незалежності [40]. Цей підхід, що пріоритезує національну безпеку та соціальну стабільність, прямо суперечить пріоритетам ЄС щодо швидкого переходу на ВДЕ і водночас наріжним каменем у відносинах між Варшавою та Брюсселем є і хід виконання Національного енергетичного та кліматичного плану.

6. Висновки

Проведене дослідження довело, що повномасштабна агресія Росії проти України спричинила тектонічний зсув в архітектурі європейської безпеки, де енергетичні ресурси остаточно перетворилися з ринкового товару на інструмент геополітичного тиску. Головним висновком є те, що ця криза чи радше загальна безпекова ситуація змусила Європейський Союз докорінно переглянути свою стратегічну парадигму, інтегрувавши кліматичну політику в безпековий імператив.

Європейський зелений курс еволюціонував з переважно екологічної та економічної стратегії в центральний елемент боротьби за геополітичну стійкість та стратегічну автономію ЄС. План REPowerEU виступив не просто як антикризовий енергетичний пакет, а як пряма геополітична відповідь на російський шантаж, де прискорення декарбонізації було визнано ключовим шляхом до «дерусифікації» енергетики та, відповідно, до зміцнення суверенітету.

Аналіз показав, що успішне та швидке скорочення залежності від російських енергоносіїв не ліквідувало вразливості ЄС, а трансформувало їх. Позбувшись однієї критичної залежності, Союз зіткнувся з новими геополітичними ризиками. По-перше, виникла залежність від глобального ринку скрапленого природного газу, що наражає ЄС на цінову волатильність та конкуренцію з іншими світовими гравцями. По-друге, що є більш стратегічною загрозою, прискорений «зелений перехід» створив нову критичну залежність від ланцюгів постачання технологій та сировини (зокрема, з КНР), необхідних для виробництва сонячних панелей, вітрових турбін та акумуляторів. Це створює нову арену для геополітичного суперництва та потенційного тиску на ЄС у майбутньому.

Водночас висновки відкривають широкі перспективи для подальших досліджень у сфері енергетичної безпеки ЄС. Нагальним завданням є розробка комплексних моделей для аналізу та мінімізації нових стратегічних залежностей ЄС у ланцюгах постачання «зелених» технологій.

Перспективним напрямом є дослідження концепції стратегічної автономії в контексті декарбонізації: наскільки реальною вона може бути за умов збереження технологічної та сировинної залежності від зовнішніх акторів. По-третє, окремої уваги потребує вивчення внутрішньої стійкості ЄС до нових безпекових загроз, зокрема до ризиків соціальної дестабілізації через «зелену інфляцію» та зростаючої вразливості критичної енергетичної інфраструктури до кібератак, які можуть використовуватися як інструмент гібридної війни та ускладнити подальшу декарбонізацію економіки ЄС.

References

1. European Commission. (2019). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: The European Green Deal* (Communication 2019/640 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex:52019DC0640>
2. European Commission. (n.d.). *European Climate Law*. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/european-climate-law_en
3. Council of the European Union. (2025). *Fit for 55*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/fit-for-55/>
4. European Commission. (2022). *Communication from the Commission to the European Parliament, the European Council, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions: REPowerEU Plan* (Communication 2022/230 final). <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=COM%3A2022%3A230%3AFIN>
5. International Energy Agency. (2024). *REPowerEU Plan: Joint European action on renewable energy and energy efficiency*. <https://lnk.ua/1zN2LXbe7>
6. European Commission. (n.d.). *AggregateEU*. https://energy.ec.europa.eu/topics/energy-security/eu-energy-platform/aggregateeu_en
7. European Commission. (n.d.). *Modernisation Fund*. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-funding-climate-action/modernisation-fund_en
8. European Commission. (n.d.). *Social Climate Fund*. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets/social-climate-fund_en
9. Boehm, L., & Wilson, A. (2023). *EU energy security and the war in Ukraine: From sprint to marathon*. European Parliamentary Research Service. <https://lnk.ua/3R4a1Ly4J>
10. Giuli, M., & Oberthür, S. (2023). Third time lucky? Reconciling EU climate and external energy policy during energy security crises. *Journal of European Integration*, 45(3), 395–412. <https://doi.org/10.1080/07036337.2023.2190588>
11. Marcu, A., Maratou, A., Hernández, J. F. L., Nouallet, P., & Caruana, N. (2025). *Future of emissions trading in the EU: Price signal and competitiveness*. European Roundtable on Climate Change and Sustainable Transition. <https://ercst.org/future-of-emissions-trading-in-the-eu-price-signal-and-competitiveness/>
12. McWilliams, B., Sgaravatti, G., Tagliapietra, S., & Zachmann, G. (2024). *Europe's under-the-radar industrial policy intervention: Electricity pricing*. Bruegel. <https://www.bruegel.org/policy-brief/europes-under-radar-industrial-policy-intervention-electricity-pricing>
13. Russell, M. (2020). *Energy security in the EU's external policy*. European Parliamentary Research Service. [https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/210517/EPRS_IDA\(2020\)649334_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/cmsdata/210517/EPRS_IDA(2020)649334_EN.pdf)
14. Hancher, L. (2022). *How to approach the risk of carbon lock-in effects in state aid analysis?* StateAidHub. <https://lnk.ua/9MVwDdlNz>
15. Deni, J. R., & Rathke, J. D. (Eds.). (2025). *Assessing the Zeitenwende: Implications for Germany, the United States, and Transatlantic Security* (pp. 53–68). US Army War College Press. <https://press.armywarcollege.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1972&context=monographs>
16. Morningstar, R. L., Khakova, O., & Ryan, P. (2022). *Bolstering energy security in Northeastern Europe through transatlantic cooperation*. Atlantic Council. <https://www.atlanticcouncil.org/in-depth-research-reports/issue-brief/bolstering-energy-security-in-northeastern-europe-through-transatlantic-cooperation/>
17. Amelang, S., Appunn, K., Kyllmann, C., Wehrmann, J., & Wettengel, J. (2023). *War in Ukraine: Tracking the impacts on German energy and climate policy*. Clean Energy Wire. <https://www.cleanenergywire.org/news/ukraine-war-tracking-impacts-german-energy-and-climate-policy>
18. García-Vaquero, M., Daumann, F., & Sánchez-Bayón, A. (2024). European Green Deal, energy transition and greenflation paradox under Austrian economics analysis. *Energies*, 17(15), 3783. <https://doi.org/10.3390/en17153783>

19. Liu, Y. (2025). The evolution of France's nuclear energy strategy: Policy adjustments and future challenges from 1945 to the Macron era. *Journal of Research in Social Sciences and Humanities*, 4(3), 31–40. <https://www.pioneerpublisher.com/jrssh/article/view/1238>
20. Nunzi, S. (2025). *European strategic autonomy in the energy field*. Luiss Institute for European Analysis and Policy. <https://leap.luiss.it/wp-content/uploads/2025/01/WP1.25-European-Strategic-Autonomy-in-the-Energy-Field.pdf>
21. KnowBe4. (2025). *Could Cyberattacks "Turn the Lights Off" in Europe? The transition to renewables and geopolitical threats may be leaving the region unprepared for attack*. <https://www.knowbe4.com/hubfs/Europe-Energy-Report-UK-EN.pdf>
22. Colaluce, L. (2025). The solar industry warns: 3 GW compromised could jeopardise Europe's grid stability. *Strategic Energy Europe*. <https://strategicenergy.eu/3-gw-jeopardise-europes-grid-stability/>
23. European Commission. (n.d.). *The European Green Deal: Striving to be the first climate-neutral continent*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal_en
24. ASUENE. (2025). *REPowerEU: Redefining Europe's clean energy security in a post-crisis world*. <https://asuene.com/us/blog/repowereu-redefining-europes-clean-energy-security-in-a-post-crisis-world>
25. European Commission. (2025). *EU Emissions Trading System (EU ETS)*. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets_en
26. European Commission. (n.d.). *ETS 2: Buildings, road transport and additional sectors*. https://climate.ec.europa.eu/eu-action/eu-emissions-trading-system-eu-ets/ets2-buildings-road-transport-and-additional-sectors_en
27. European Commission. (n.d.). *Delivering the European Green Deal*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/european-green-deal/delivering-european-green-deal_en
28. Schmidt, A., Gebrim, L., & Farbstein, E. (2025). *The EU's Carbon Border Adjustment Mechanism (CBAM), explained*. Normative.io. <https://normative.io/insight/eu-cbam-explained/>
29. European Commission. (2025). *REPowerEU: Affordable, secure and sustainable energy for Europe*. https://commission.europa.eu/topics/energy/repowereu_en
30. European Commission. (n.d.). *Renewable energy targets*. https://energy.ec.europa.eu/topics/renewable-energy/renewable-energy-directive-targets-and-rules/renewable-energy-targets_en
31. European Commission. (2022). *Commission Notice Guidance on Recovery and Resilience Plans in the context of REPowerEU 2022/C 214/01 (Communication 2022/3300)*. https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=oj:JOC_2022_214_R_0001
32. Just Transition. (2025). *Pivotal moment for Poland's coal regions: Civil society calls for strong leadership on Just Transition Fund*. <https://www.just-transition.info/pivotal-moment-for-polands-coal-regions-civil-society-calls-for-strong-leadership-on-just-transition-fund/>
33. Bankwatch Network. (2025). *Time to fix the Modernisation Fund: Stop climate money for dirty energy*. CEE Bankwatch Network. <https://bankwatch.org/modernisation-fund>
34. European Commission. (2022). *Communication from the Commission – Guidelines on State aid for climate, environmental protection and energy 2022 (Communication 2022/481)*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=celex%3A52022XC0218%2803%29>
35. Marcu, A., Coker, E., Bourcier, F., Caneill, J.-Y., Schleicher, S., Hernández, J. F. L., Caruana, N., Chawah, P., & Finlayson, R. (2025). *State of the EU ETS Report 2025*. European Roundtable on Climate Change and Sustainable Transition. <https://ercst.org/wp-content/uploads/2025/05/2025-State-of-the-EU-ETS-Report.pdf>
36. European Commission. (n.d.). *Hydrogen*. https://energy.ec.europa.eu/topics/eus-energy-system/hydrogen_en
37. Carr, A., & Pozvek, M. (2025, March). *Hydrogen is crucial for the EU's sustainable prosperity, but vision alone won't get us there*. Clean Air Task Force. <https://www.catf.us/2025/03/hydrogen-is-crucial-for-the-eus-sustainable-prosperity-but-vision-alone-wont-get-us-there/>
38. Energy News. (2023). *France: The parliament adopts the nuclear revival law*. <https://energynews.pro/en/france-the-parliament-adopts-the-nuclear-revival-law/>
39. Bracewell LLP. (2025). *France's nuclear gamble: Status, challenges and the road ahead*. <https://www.bracewell.com/resources/frances-nuclear-gamble-status-challenges-and-the-road-ahead/>
40. Government of Poland. (n.d.). *Energy Policy of Poland until 2040 (EPP2040)*. <https://www.gov.pl/web/climate/energy-policy-of-poland-until-2040-epp2040>



Зелений менеджмент у корпоративній стратегії: моделі впровадження сталого розвитку

Сергій К. Василик ¹ ● Юлія С. Гринчук ^{2*} ● Анатолій В. Гудзенко ³

¹ Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, Навчально-науковий інститут менеджменту і маркетингу (Україна). Доцент кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування, канд. екон. наук.

² Білоцерківський національний аграрний університет (Україна). Завідувач кафедри менеджменту, д-р екон. наук, професор.

³ Білоцерківський національний аграрний університет (Україна). Здобувач вищої освіти першого (бакалаврського) рівня.

* Автор-кореспондент, e-mail: grynychuk1979@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

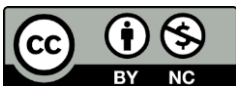
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.07)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Актуальність дослідження зумовлена зростаючою необхідністю трансформації корпоративного управління в напрямі забезпечення сталого розвитку, що відповідає як глобальним кліматичним викликам, так і вимогам екологічно свідомих споживачів. У сучасних умовах концепція зеленого менеджменту набуває ключового значення для формування довгострокових конкурентних переваг підприємств. Мета дослідження полягає у всебічному аналізі теоретичних засад і практичного досвіду впровадження принципів зеленого менеджменту в систему корпоративного управління, а також у розробці практичних рекомендацій щодо формування стратегій, орієнтованих на сталий розвиток. У процесі дослідження було розкрито сутність поняття «зелений менеджмент», його структурні компоненти та функціональне призначення у контексті сучасної корпоративної політики. Проведено детальний аналіз міжнародного досвіду, зокрема на прикладі країн Європейського Союзу, які демонструють високий рівень інституціоналізації екологічних практик. Узагальнення статистичних даних засвідчило зростаючий рівень інтеграції принципів екологічної відповідальності в корпоративну стратегію європейських компаній, однак було виявлено і наявні проблеми, зокрема недостатній рівень прозорості та зовнішнього моніторингу. Водночас було визначено низку ключових чинників успішного впровадження зеленого менеджменту, серед яких організаційна культура, регуляторна підтримка, залучення стейкхолдерів та інвестиції в інновації. На основі отриманих результатів запропоновано комплекс практичних рекомендацій щодо розробки корпоративних стратегій сталого розвитку. Вони передбачають необхідність формування чітких цілей і показників ефективності, впровадження механізмів екологічного моніторингу, підвищення прозорості екологічної політики підприємств, а також налагодження партнерств із громадськими та науковими інституціями. У висновках обґрунтовано, що зелений менеджмент є не лише інструментом зменшення негативного впливу на довкілля, але і стратегічним ресурсом підвищення ефективності корпоративного управління, адаптації до викликів кліматичних змін та забезпечення довготривалої ринкової життєздатності підприємств. Отримані результати можуть слугувати основою для подальших досліджень у сфері екологізації бізнес-моделей та формування ефективної державної політики у сфері сталого розвитку.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

екологізація бізнесу, екологічна відповідальність, екологічна політика, інновації в управлінні, корпоративне управління, принципи ESG (Environmental, Social, Governance), соціальна відповідальність бізнесу, стратегія підприємства, стратегія сталого розвитку, цілі сталого розвитку.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Green Management in Corporate Strategy: Models for Implementing Sustainable Development

Sergii Vasylyk ¹ ● Yulia Grynychuk ^{2*} ● Anatolii Gudzenko ³

¹ *Simon Kuznets Kharkiv National University of Economics, Educational and Scientific Institute of Management and Marketing (Ukraine). Associate Professor at the Department of Management, Business and Administration, PhD in Economics.*

² *Bila Tserkva National Agrarian University (Ukraine). Head of the Management Department, Doctor of Science in Economics, Professor.*

³ *Bila Tserkva National Agrarian University (Ukraine). Bachelor's Degree Student.*

* **Corresponding Author**, e-mail: grynychuk1979@gmail.com

ARTICLE INFO

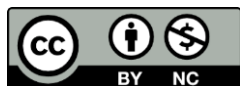
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.07)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The relevance of the study is due to the growing need to transform corporate governance to ensure sustainable development, which meets both global climate challenges and the requirements of environmentally conscious consumers. In modern conditions, the concept of green management is gaining key importance for the formation of long-term competitive advantages of enterprises. The purpose of the study is to comprehensively analyze the theoretical foundations and practical experience of implementing the principles of green management into the corporate governance system, as well as to develop practical recommendations for the formation of strategies focused on sustainable development. In the process of the study, the essence of the concept of "green management", its structural components and functional purpose in the context of modern corporate policy were revealed. A detailed analysis of international experience was conducted, in particular, on the example of the countries of the European Union, which demonstrate a high level of institutionalization of environmental practices. The generalization of statistical data showed an increasing level of integration of the principles of environmental responsibility into the corporate strategy of European companies; however, existing problems were also identified, in particular, an insufficient level of transparency and external monitoring. At the same time, several key factors for the successful implementation of green management were identified, including organizational culture, regulatory support, stakeholder engagement, and investment in innovation. Based on the results obtained, a set of practical recommendations for developing corporate strategies for sustainable development was proposed. They include the need to form clear goals and performance indicators, implement environmental monitoring mechanisms, increase the transparency of environmental policies of enterprises, and establish partnerships with public and scientific institutions. The conclusions substantiate that green management is not only a tool for reducing negative environmental impacts but also a strategic resource for increasing the efficiency of corporate governance, adapting to the challenges of climate change, and ensuring the long-term market viability of enterprises. The results obtained can serve as the basis for further research in the field of greening business models and forming effective state policies in the field of sustainable development.

KEYWORDS

greening of business, environmental responsibility, environmental policy, innovation in management, corporate governance, ESG (Environmental, Social, Governance) principles, social responsibility of business, enterprise strategy, sustainable development strategy, sustainable development goals.

1. Вступ

Сучасні умови глобалізації, зміни клімату та загострення екологічних викликів зумовлюють необхідність переосмислення підходів до корпоративного управління. Традиційні моделі розвитку бізнесу, орієнтовані виключно на фінансову ефективність, втрачають актуальність через зростаючий суспільний і регуляторний тиск щодо зниження негативного впливу на довкілля. Впровадження принципів зеленого менеджменту та сталого розвитку перестає бути лише етичним, а стає економічно доцільним вибором для підприємств, що прагнуть зберегти конкурентоспроможність у довгостроковій перспективі. Проте, попри наявність окремих екологічних ініціатив, у багатьох компаніях відсутня цілісна стратегія інтеграції «зелених» принципів у корпоративну політику. Це зумовлює потребу в дослідженні ефективних моделей впровадження зеленого менеджменту, які забезпечуватимуть баланс між економічними інтересами бізнесу й екологічною відповідальністю.

2. Огляд літературних джерел

У сучасному науковому дискурсі все більше уваги приділяється взаємозв'язку між стратегічним управлінням, орієнтованим на сталий розвиток, та ефективністю підприємств у контексті досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Проте, попри зростання кількості досліджень, у науковому середовищі залишаються значні прогалини, зокрема щодо комплексної інтеграції принципів сталого розвитку в корпоративні стратегії компаній, які функціонують в умовах економічної турбулентності, цифровізації і посилення екологічного регулювання. Одним із важливих напрямів досліджень є аналіз взаємозв'язку між корпоративною сталістю та фінансовою результативністю. Зокрема, М. С. Абугнієм та ін. довели, що ефективна реалізація стратегій сталого розвитку позитивно корелює з фінансовими показниками, але цей вплив є неоднорідним у залежності від галузі та масштабу підприємства [1]. Водночас дослідження К. П. Марті-Баллестер підтверджує, що орієнтовані на ЦСР інвестиційні інструменти (зокрема, взаємні фонди в Китаї) демонструють стійку прибутковість, що підсилює тезу про економічну доцільність стратегічної інтеграції сталості [2].

Особлива увага в літературі приділяється питанню реалізації окремих Цілей сталого розвитку. Наприклад, Р. Амос та Е. Лідгейт аналізують бар'єри імплементації ЦСР 12 «Забезпечення переходу до раціональних моделей споживання і виробництва» через призму транснаціональної торгівлі, демонструючи, що міжнародні взаємозв'язки ускладнюють локальну реалізацію екологічних ініціатив [3]. Це підтверджує потребу адаптації корпоративних стратегій сталого розвитку до багаторівневих викликів і глобальних контекстів. Також у дослідженнях порушується питання інституційних чинників сталості. Наприклад, М. Діслі та ін. виявили, що специфічні характеристики правління компаній, зокрема диверсифікація складу ради директорів, істотно впливають на показники сталого розвитку. Вони наголошують на необхідності стратегічного управління не лише зовнішніми, але і внутрішніми організаційними чинниками [4]. У сфері будівництва та інфраструктурних проєктів А. Опоку та ін. з колегами акцентують увагу на ролі сталих закупівель як ключового інструменту досягнення ЦСР 12. Автори обґрунтовують, що саме на етапі проєктування закупівельних процедур визначається ефективність і сталість кінцевого результату, однак досі бракує універсальних підходів до адаптації цієї практики в різних країнах та секторах [5].

Наостанок, дослідження Г. М. Емма и Дж. М. Фостер засвідчує, що звітування компаній про досягнення сталого розвитку часто носить символічний характер, особливо в екологічно чутливих галузях. Це створює загрозу «зеленого камуфляжу» (greenwashing), коли компанії імітують дотримання екологічних стандартів без реального внутрішнього перетворення стратегії. Таким чином, існує потреба як у формалізованій звітності, так і в поглибленому моніторингу реального прогресу компаній у сфері сталості [6].

Таким чином, аналіз наявної літератури демонструє, що хоча тематика сталого розвитку активно досліджується, залишаються не розкритими питання розробки комплексних гнучких корпоративних стратегій, які забезпечують інтеграцію екологічних, соціальних та економічних пріоритетів на всіх етапах життєвого циклу підприємств. Заповнення цієї наукової прогалини і становить завдання запропонованого дослідження.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є аналіз ефективних моделей упровадження зеленого менеджменту у корпоративну стратегію підприємств з урахуванням принципів сталого розвитку та сучасних вимог до екологічної і соціальної відповідальності бізнесу.

Для досягнення поставленої мети передбачається виконання таких завдань:

- розкрити сутність концепції зеленого менеджменту та його місце в системі корпоративного управління;
- проаналізувати міжнародний і вітчизняний досвід інтеграції принципів сталого розвитку у стратегії підприємств;
- визначити ключові чинники, що впливають на успішне впровадження зеленого менеджменту;
- запропонувати практичні рекомендації щодо розробки та реалізації корпоративних стратегій, орієнтованих на сталий розвиток.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження було застосовано комплекс методів, які забезпечили глибоке розкриття тематики зеленої трансформації корпоративних стратегій. Зокрема, контент-аналіз стратегічних документів і нефінансової звітності компаній дав змогу виявити частоту згадувань, контекстуальні особливості та рівень деталізації упровадження принципів сталого розвитку у корпоративну політику. Цей метод дозволив оцінити наскільки глибоко принципи екологічної відповідальності інтегруються в управлінські рішення, а також вивчити цілі та операційні процеси підприємств. Додатково було проведено порівняльний аналіз моделей зеленого менеджменту, реалізованих у компаніях, що представляють різні галузі економіки та функціонують у різних національних юрисдикціях. Це дозволило ідентифікувати як універсальні елементи стратегій (наприклад, декарбонізація, циклічність, енергоефективність), так і адаптивні компоненти, що враховують галузеву специфіку, рівень технологічного розвитку, нормативну базу та соціальні очікування. Такий підхід забезпечив репрезентативність аналізу та надав змогу виокремити ефективні практики, які можуть бути адаптовані для розробки інтегрованої стратегії зеленого менеджменту.

5. Результати та обговорення

Зелений менеджмент є сучасною концепцією управління, спрямованою на інтеграцію екологічних пріоритетів на всіх рівнях корпоративної діяльності з метою забезпечення сталого розвитку. Його зміст полягає у формуванні та реалізації управлінських рішень, які мінімізують негативний вплив бізнес-процесів на довкілля, сприяють раціональному використанню природних ресурсів і формують довгострокові конкурентні переваги підприємства на основі екологічної відповідальності. На відміну від традиційних підходів, орієнтованих переважно на економічні показники, зелений менеджмент розглядає екологічну безпеку та ресурсоефективність як рівнозначні складові успіху поряд із фінансовими результатами. Враховуючи ці особливості, доцільно порівняти основні характеристики традиційного та зеленого менеджменту для виявлення спільних і відмінних рис, що визначають їхнє місце у корпоративному управлінні (табл. 1).

В основі концепції зеленого менеджменту знаходиться інтеграція принципів сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей. Такий підхід трансформує корпоративне управління, змінюючи стратегічні орієнтири компаній від короткострокового отримання прибутку до створення стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до глобальних екологічних викликів. Реалізація зеленого менеджменту передбачає впровадження систем екологічного аудиту та сертифікації за міжнародними стандартами (ISO 14001, EMAS), розробку програм енергоефективності, управління відходами, зниження викидів парникових газів і застосування екологічно безпечних технологій виробництва.

Місце зеленого менеджменту у системі корпоративного управління визначається його інтеграційною функцією (рис. 1). Він не є окремим підрозділом або вузькою сферою діяльності,

а формує наскрізний принцип організації бізнесу, що пронизує усі управлінські рівні від стратегічного планування до операційних процесів. У стратегічному вимірі зелений менеджмент стає важливим інструментом формування корпоративної репутації і підвищення інвестиційної привабливості, оскільки сучасні споживачі, партнери та інвестори дедалі частіше надають перевагу компаніям, що демонструють екологічну відповідальність. В операційній площині він забезпечує оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат через підвищення ресурсоефективності та інноваційне оновлення технологічних циклів.

Таблиця 1. Основні характеристики концепцій традиційного та зеленого менеджменту

Критерій порівняння	Традиційний менеджмент	Зелений менеджмент
Основна мета	Максимізація прибутку та зростання ринкової частки	Забезпечення прибутковості з одночасним досягненням екологічної і соціальної відповідальності
Пріоритети	Економічні показники, фінансові результати	Економічні, екологічні та соціальні цілі у збалансованому поєднанні
Ставлення до ресурсів	Використання ресурсів з акцентом на економічну вигоду	Рациональне використання ресурсів, відновлюваність та енергоефективність
Вплив на довкілля	Може не враховувати або враховувати мінімально	Активне зниження негативного впливу, екологічна модернізація процесів
Інновації	Орієнтація на технології для підвищення продуктивності	Орієнтація на екологічні інновації і «зелені» технології
Регуляторна відповідність	Дотримання мінімально необхідних норм	Перевищення вимог законодавства, впровадження добровільних екологічних стандартів
Взаємодія з зацікавленими сторонами	Фокус на власниках та інвесторах	Залучення широкого кола стейкхолдерів: клієнтів, громад, екологічних організацій
Стратегічний горизонт	Коротко- та середньострокова перспектива	Довгострокова перспектива з урахуванням екологічних і соціальних наслідків

Джерело: власна розробка авторів.

В основі концепції зеленого менеджменту знаходиться інтеграція принципів сталого розвитку, що передбачає збалансоване поєднання економічних, екологічних і соціальних цілей. Такий підхід трансформує корпоративне управління, змінюючи стратегічні орієнтири компаній від короткострокового отримання прибутку до створення стійкої бізнес-моделі, здатної адаптуватися до глобальних екологічних викликів. Реалізація зеленого менеджменту передбачає впровадження систем екологічного аудиту та сертифікації за міжнародними стандартами (ISO 14001, EMAS), розробку програм енергоефективності, управління відходами, зниження викидів парникових газів і застосування екологічно безпечних технологій виробництва.

Місце зеленого менеджменту у системі корпоративного управління визначається його інтеграційною функцією (рис. 1). Він не є окремим підрозділом або вузькою сферою діяльності, а формує наскрізний принцип організації бізнесу, що пронизує усі управлінські рівні від стратегічного планування до операційних процесів. У стратегічному вимірі зелений менеджмент стає важливим інструментом формування корпоративної репутації і підвищення інвестиційної привабливості, оскільки сучасні споживачі, партнери та інвестори дедалі частіше надають перевагу компаніям, що демонструють екологічну відповідальність. В операційній площині він забезпечує оптимізацію виробничих процесів, скорочення витрат через підвищення ресурсоефективності та інноваційне оновлення технологічних циклів.

Зелений менеджмент є невіддільним елементом сучасної корпоративної стратегії, що забезпечує синергію між економічними результатами, екологічною безпекою та соціальною стабільністю. Його впровадження дозволяє підприємствам відповідати зростаючим регуляторним вимогам і суспільним очікуванням, а також формувати нові можливості для розвитку на основі екологічних інновацій і стійких бізнес-моделей.

Європейський Союз демонструє одні з найрозвиненіших підходів до впровадження зеленої корпоративної стратегії на глобальному рівні, інтегруючи принципи сталого розвитку й

екологічної відповідальності на всіх етапах корпоративного управління. Упровадження концепції зеленого туризму в межах ширшої парадигми сталого бізнесу відбувається поступово, але послідовно, з опорою на жорсткі регуляторні рамки, фінансові стимули та інституційну підтримку.



Рис. 1. Етапи формування та впровадження концепції зеленого менеджменту в корпоративне управління

Джерело: власна розробка авторів.

Окрему роль у стимулюванні переходу до сталого управління відіграє директива ЄС Corporate Sustainability Due Diligence Directive (CSDDD 2024/1760), яка зобов'язує великі підприємства враховувати екологічні та соціальні наслідки не лише власної діяльності, а і діяльності всього ланцюга постачання. У разі порушення вимог компанії можуть бути притягнуті до юридичної відповідальності із застосуванням суттєвих фінансових санкцій у розмірі до 5 % від глобального обороту. Такий підхід дозволяє не тільки декларувати екологічні принципи, але і забезпечує правовий механізм їх реалізації.

Дані Організації економічного співробітництва та розвитку (OECD) за 2022 рік свідчать, що 92 % компаній, які становлять більшість ринкової капіталізації ЄС, оприлюднили інформацію про прямі викиди парникових газів (Scope 1 і 2), тоді як 87 % – про викиди в ланцюгах постачання (Scope 3). Це вказує на високий рівень прозорості й екологічного моніторингу на рівні корпоративного управління. Також значний вплив має реалізація Цілей сталого розвитку. Результати дослідження за участю 1 156 підприємств з країн-членів ЄС засвідчили, що 77,7 % компаній вже впровадили принаймні одну з цих цілей, а 99 % мають щонайменше одну офіційну екологічну або соціальну політику. Таким чином, зелене управління в ЄС поступово стає обов'язковою нормою, а не винятком [7].

На макроекономічному рівні позитивні зміни демонструє і сектор екологічної економіки. За даними Eurostat у низки країн ЄС зафіксовано суттєве зростання у сфері виробництва та послуг, пов'язаних із захистом довкілля, зокрема, у Греції на 40,9 %, в Італії на 35,6 %, у Латвії на 26,9 %. Водночас Польща демонструє спад у цьому сегменті на 16,8 %, що може свідчити про нерівномірність темпів впровадження екологічних стратегій у межах ЄС [8].

Оновлена Директива про відновлювану енергетику (Renewable Energy Directive 2023) передбачає підвищення цільового показника використання відновлюваних джерел енергії з 32 % до 42,5 % до 2030 року. Це створює додаткові стимули для бізнесу, зокрема й у сфері туризму, впроваджувати екологічно безпечні технології, зменшувати вуглецевий слід і зосереджуватися на енергоефективних рішеннях [9].

Для наочності доцільно звернутися до результатів дослідження міжнародної консалтингової компанії Eden McCallum, опублікованих у 2023 році. На основі опитування компаній із різних європейських країн було виявлено, що 85 % приватних підприємств уже мають сформовану корпоративну політику екологічної сталості. Водночас 15 % компаній поки що не запровадили таких підходів. Ці дані вказують на зростаюче усвідомлення важливості екологічних аспектів бізнес-діяльності в європейському приватному секторі, хоча рівень впровадження може варіюватися залежно від галузі, масштабу бізнесу та країни (рис. 2).

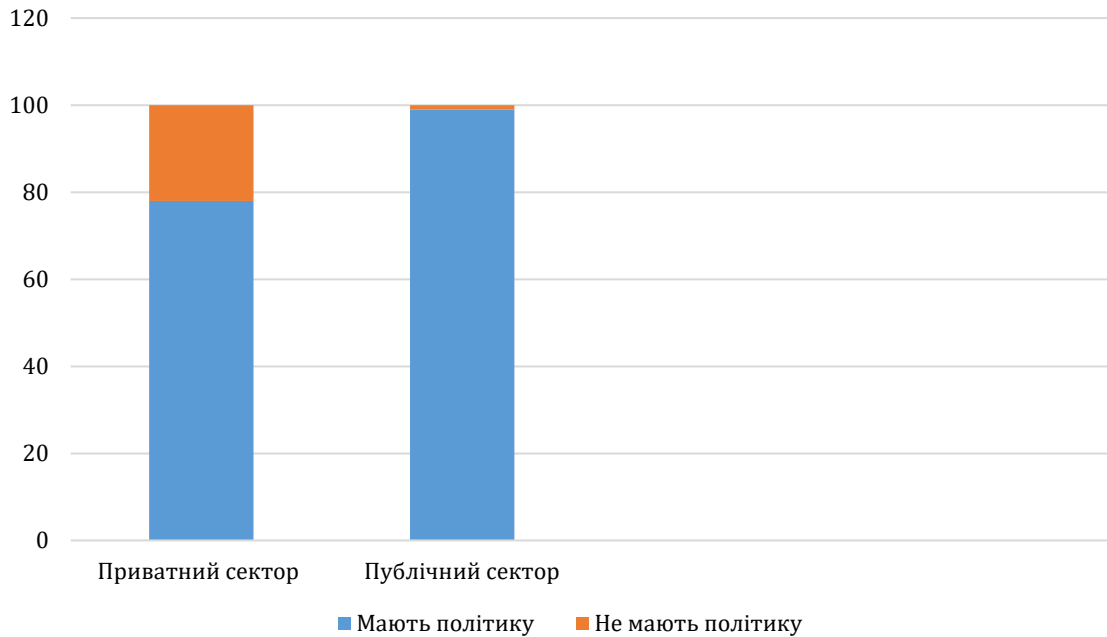


Рис. 2. Частка компаній приватного сектору, які мають політику екологічної сталості, %

Джерело: побудовано авторами за даними [10].

Такий розподіл демонструє, що більшість компаній вже інтегрують екологічну відповідальність у свою діяльність, однак все ще залишається простір для удосконалення, особливо в аспектах публічного декларування цілей, встановлення часових рамок і незалежного моніторингу результатів. Таким чином, формування концепції зеленого туризму в корпоративному управлінні має ґрунтуватися на кращих практиках провідних європейських компаній, із фокусом на прозорість, цілеспрямованість і стратегічну сталість.

Успішне впровадження зеленого менеджменту в корпоративне управління, передбачає не лише адаптацію до існуючих європейських стандартів сталого розвитку, але й активне використання кращих практик провідних компаній, які вже реалізували екологічно відповідальні моделі ведення бізнесу. При цьому критично важливо не просто декларувати екологічні наміри, а забезпечити прозорість управлінських рішень, чітке формулювання цілей і часових меж, а також створити механізми незалежного моніторингу досягнення результатів. Саме на цьому тлі виникає потреба в глибшому аналізі чинників, що визначають ефективність екологічної трансформації бізнес-моделей [11].

Серед ключових чинників успішного впровадження зеленого менеджменту варто насамперед виокремити інституційно-нормативне середовище. Державна політика, наявність законодавчих стимулів і обмежень, а також участь у міжнародних екологічних ініціативах створюють базис для екологізації корпоративної стратегії. У країнах Європейського Союзу, зокрема Німеччині, Франції і Нідерландах, законодавче регулювання передбачає відповідальність бізнесу за забруднення довкілля одночасно з матеріальними стимулами для

інвестування у зелений розвиток, зокрема податкові пільги, грантові програми та пріоритетне фінансування в рамках Європейського зеленого курсу (European Green Deal).

Другим важливим чинником є рівень екологічної культури управлінського персоналу та екологічна компетентність працівників. Успішні кейси зеленого менеджменту показують, що впровадження екологічної стратегії не повинне залишатися виключно на рівні декларацій вищого керівництва, а реалізовуватися в повсякденних операційних процесах. Це потребує якісної підготовки персоналу, підвищення обізнаності про наслідки діяльності для довкілля, а також формування нових ціннісних орієнтирів усередині організації. У практиці туристичних компаній ефективною є система екотренінгів, внутрішньої сертифікації і мотивації працівників до дотримання принципів сталого розвитку.

Третім чинником є фінансова спроможність і доступ до зеленого інвестування. Успішне впровадження екологічних практик нерозривно пов'язане з необхідністю оновлення обладнання, цифровізації процесів, переходу на альтернативні джерела енергії, екологічного будівництва тощо. Наявність екологічних фондів, програм фінансування на рівні ЄС і можливість співпраці з банками, орієнтованими на сталий розвиток, відіграє важливу роль у розширенні масштабів впровадження зеленого менеджменту [12].

Четвертий чинник – репутаційна складова й очікування споживачів. Сучасні туристи дедалі більше орієнтуються на екологічну відповідальність брендів, тому туристичні підприємства, що декларують і реалізують зелені принципи (наприклад, знижене енергоспоживання, управління відходами, партнерство з локальними громадами) отримують довіру з боку цільової аудиторії. Такий підхід формує позитивний імідж компанії і забезпечує стабільну клієнтську базу в довгостроковій перспективі.

У контексті активізації глобальних тенденцій екологізації бізнес-процесів, розробка та реалізація корпоративних стратегій, орієнтованих на сталий розвиток, набуває особливої актуальності. На основі проведеного аналізу європейського досвіду впровадження зеленого менеджменту та виявлених ключових чинників ефективності, доцільно запропонувати комплекс практичних рекомендацій, які можуть слугувати орієнтиром для вітчизняних компаній, зокрема в туристичній сфері, в процесі трансформації до сталих моделей функціонування. Важливо започаткувати розробку екологічної корпоративної стратегії із проведення внутрішнього екологічного аудиту, який дозволить ідентифікувати основні джерела негативного впливу на довкілля, оцінити вуглецевий слід компанії, рівень споживання енергії, води, генерації відходів тощо. Аудит має слугувати основою для побудови системи цілей та індикаторів, що відповідають принципам ESG (Environmental, Social, Governance) та Цілям сталого розвитку ООН.

Доцільно сформулювати чітко структуровану стратегію сталого розвитку, яка включає: (1) екологічну політику з зазначенням кількісно вимірюваних показників; (2) часові горизонти досягнення цілей; (3) механізми контролю й оцінки прогресу; (4) елементи відповідальності – призначення відповідальних підрозділів чи менеджерів із питань екологічної стратегії; (5) процедури зовнішнього моніторингу та звітування. Особливої ваги слід надати прозорості процесу – регулярна публікація ESG-звітів і участь у міжнародних ініціативах, таких як Глобальний договір ООН чи CDP (Carbon Disclosure Project), слугують інструментами зміцнення довіри з боку партнерів, споживачів і громадськості [13].

Необхідно забезпечити екологічну трансформацію операційної діяльності компанії. Це включає впровадження систем енергоефективності (наприклад, LED-освітлення, систем автоматизованого керування енерговитратами), переходу на відновлювані джерела енергії, зменшення використання одноразового пластику, пріоритет постачальникам, які дотримуються принципів зеленого виробництва. У сфері туризму особливе значення має розвиток екологічного транспорту, мінімізація споживання водних ресурсів та інтеграція екоосвітніх практик для туристів.

У структурі управління необхідно передбачити створення або посилення функцій, відповідальних за сталий розвиток, – введення посад sustainability officer чи спеціальних відділів сталого розвитку, які координуватимуть екологічні ініціативи в межах усієї компанії. Важливо також інтегрувати екологічну компетентність у систему навчання персоналу, розвивати корпоративну екосвідомість, формуючи мотивацію працівників до участі в «зелених» ініціативах. Нарешті, слід формувати партнерські відносини з місцевими громадами, неурядовими організаціями та науковими установами для реалізації спільних проєктів у сфері

захисту довкілля, збереження біорізноманіття, просування зелених технологій. Участь бізнесу в таких ініціативах посилює його соціальну легітимність і відкриває нові можливості для інновацій та фінансових інструментів (наприклад, «зелені» облігації чи спеціальні фонди підтримки) [14].

Отже, практична реалізація корпоративних стратегій сталого розвитку має базуватися на системному підході, поєднанні технологічної модернізації, прозорого звітування, управлінських змін та етичної відповідальності бізнесу. Такий підхід забезпечує відповідність сучасним екологічним вимогам і створює довгострокову конкурентну перевагу в умовах глобальної трансформації економіки в бік стійкості та кліматичної нейтральності.

6. Висновки

У результаті дослідження досягнуто поставлену мету – обґрунтовано теоретико-прикладні засади впровадження концепції зеленого менеджменту в систему корпоративного управління з орієнтацією на принципи сталого розвитку. У процесі реалізації поставлених завдань отримано такі результати.

Розкрито сутність поняття «зелений менеджмент» як системи управлінських рішень і стратегій, спрямованих на зниження негативного впливу діяльності підприємства на довкілля, оптимізацію використання ресурсів і досягнення балансу між економічною доцільністю та екологічною відповідальністю. Визначено, що зелений менеджмент є невіддільним елементом сучасної парадигми корпоративного управління, яка трансформується під впливом глобальних екологічних викликів та вимог ESG.

Проаналізовано міжнародний і вітчизняний досвід інтеграції принципів сталого розвитку у стратегії підприємств, що дало змогу виявити ефективні підходи до реалізації екологічно орієнтованого управління. На прикладі країн Європейського Союзу, зокрема Німеччини, Швеції, Данії, Нідерландів та Франції, продемонстровано значний прогрес у впровадженні політик екологічної відповідальності, що супроводжується високим рівнем прозорості, системного планування, незалежного моніторингу та громадського контролю. У порівнянні з європейськими підходами, в Україні зелений менеджмент перебуває на початковому етапі розвитку, однак спостерігається зростаюча зацікавленість бізнес-середовища у впровадженні відповідних практик. Встановлено, що успішність інтеграції зеленого менеджменту визначається низкою чинників, серед яких провідну роль відіграють: стратегічне бачення керівництва, регуляторне середовище, наявність фінансових і людських ресурсів, технологічна готовність до екологічних інновацій, а також культура екологічної відповідальності в межах організації. Підкреслено, що системне управління цими чинниками сприяє підвищенню ефективності корпоративної екологічної політики.

Запропоновано комплекс практичних рекомендацій для формування та реалізації корпоративних стратегій сталого розвитку. Зокрема, наголошено на необхідності розробки чітко структурованих стратегічних планів із визначеними цілями, показниками ефективності, термінами реалізації і механізмами моніторингу. Також рекомендується впровадження систем екологічної сертифікації, активне залучення зацікавлених сторін (стейкхолдерів), інвестування в екологічні інновації, забезпечення прозорості в комунікації щодо досягнутих результатів, а також розвиток корпоративної культури сталого мислення.

Отже, результати дослідження засвідчують, що впровадження концепції зеленого менеджменту в корпоративне управління є не тільки актуальним, але і необхідним кроком до підвищення довгострокової конкурентоспроможності підприємств, збереження природного середовища та забезпечення гармонійного соціально-економічного розвитку.

References

1. Abughniem, M. S., & Hamdan, A. (2019). Corporate sustainability as an antecedent to the financial performance: An empirical study. *Polish Journal of Management Studies*, 20(2), 35–44. <https://doi.org/10.17512/pjms.2019.20.2.03>
2. Martí-Ballester, C. P. (2021). Analysing the financial performance of sustainable development goals-themed mutual funds in China. *Sustainable Production and Consumption*, (27), 858–872. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2021.02.011>

3. Amos, R., & Lydgate, E. (2020). Trade, transboundary impacts and the implementation of SDG 12. *Sustainability Science*, 15(6), 1699–1710. <https://doi.org/10.1007/s11625-019-00713-9>
4. Disli, M., Yilmaz, M. K., & Mohamed, F. F. M. (2022). Board characteristics and sustainability performance: empirical evidence from emerging markets. *Sustainability Accounting, Management and Policy Journal*, 13(4), 929–952. <https://doi.org/10.1108/SAMPJ-09-2020-0313>
5. Opoku, A., Deng, J., Elmualim, A., Ekung, S., Hussien, A. A., & Abdalla, S. B. (2022). Sustainable procurement in construction and the realisation of the sustainable development goal (SDG) 12. *Journal of Cleaner Production*, (376), 134294. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134294>
6. Emma, G. M., & Jennifer, M. F. (2021). Is SDG reporting substantial or symbolic? An examination of controversial and environmentally sensitive industries. *Journal of Cleaner Production*, (298), 126781. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.126781>
7. OECD. (2024). *Global corporate sustainability report 2024*. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/8416b635-en>
8. Perevoznic, F. M., & Dragomir, V. D. (2024). Achieving the 2030 agenda: Mapping the landscape of corporate sustainability goals and policies in the European Union. *Sustainability*, 16(7), 2971. <https://doi.org/10.3390/su16072971>
9. European Commission. (2025). *Corporate sustainability reporting*. https://finance.ec.europa.eu/capital-markets-union-and-financial-markets/company-reporting-and-auditing/company-reporting/corporate-sustainability-reporting_en
10. Consultancy.eu. (2023, April 6). *How business executives view sustainability (in 7 charts)*. <https://www.consultancy.eu/news/8658/85-of-companies-have-an-environmental-sustainability-policy>
11. Pizzi, S., Del Baldo, M., Caputo, F., & Venturelli, A. (2022). Voluntary disclosure of Sustainable Development Goals in mandatory non-financial reports: The moderating role of cultural dimension. *Journal of International Financial Management & Accounting*, 33(1), 83–106. <https://doi.org/10.1111/jifm.12139>
12. Sobczak, E., Bartniczak, B., & Raszkowski, A. (2021). Implementation of the no poverty sustainable development goal (SDG) in Visegrad Group (V4). *Sustainability*, 13(3), 1030. <https://doi.org/10.3390/su13031030>
13. Benedek, J., Ivan, K., Török, I., Temerde, A., & Holobăcă, I. H. (2021). Indicator-based assessment of local and regional progress toward the Sustainable Development Goals (SDGs): An integrated approach from Romania. *Sustainable Development*, 29(5), 860–875. <https://doi.org/10.1002/sd.2180>
14. Bie, Q., Wang, S., Qiang, W., Ma, X., Gu, Z., & Tian, N. (2023). Progress toward Sustainable Development Goals and interlinkages between them in Arctic countries. *Heliyon*, 9(2), e13306. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e13306>



Стратегічна трансформація глобальних логістичних ланцюгів у системі міжнародного менеджменту в умовах кризової турбулентності

Микола Е. Матвеев 1* ● Маріанна О. Кохан 2* ●
Владислав О. Клепець 3

¹ Національний лісотехнічний університет України (Україна). Директор ННІ бізнесу, менеджменту та маркетингу, доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент.

² Львівський національний університет імені Івана Франка (Україна). Доцент кафедри менеджменту, канд. екон. наук, доцент.

³ Національний університет «Львівська Політехніка» (Україна). Аспірант кафедри зовнішньоекономічної та митної діяльності.

* Автор-кореспондент, e-mail: matveyev@nltu.edu.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.10)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Актуальність дослідження зумовлено зростаючою нестабільністю міжнародного середовища, яка спричинена геополітичними конфліктами, глобальними економічними кризами, пандеміями та порушенням функціонування традиційних логістичних маршрутів. У сучасних умовах міжнародні компанії стикаються з потребою швидкої адаптації та перебудови ланцюгів постачання для зниження ризиків та підвищення ефективності операційної діяльності. Виявлено, що класичні централізовані моделі управління не здатні забезпечити належну гнучкість та стійкість до зовнішніх викликів. Метою статті є аналіз особливостей трансформації глобальних логістичних ланцюгів у контексті міжнародного менеджменту та обґрунтування підходів до ефективного управління цими процесами в умовах турбулентності зовнішнього середовища. Методологія дослідження ґрунтується на системному підході, який передбачає комплексне вивчення сучасних наукових джерел, порівняльний аналіз міжнародних логістичних практик, а також використання методів структурно-функціонального та економіко-організаційного аналізу. За допомогою цих методів досліджено зміни в архітектурі логістичних мереж, виявлено основні чинники їх трансформації та проаналізовано управлінські моделі адаптації. Результати дослідження свідчать, що трансформація логістичних ланцюгів характеризується регіоналізацією мереж, диверсифікацією маршрутів, впровадженням мультимодальних схем перевезень та розвитком інтегрованих інформаційних платформ. Встановлено, що ефективність управління логістичними процесами у кризових умовах залежить від здатності компаній до швидкого прогнозування ризиків, оптимізації запасів та формування партнерських стратегій. Доведено, що ключовим фактором успіху є поєднання гнучких моделей управління з розвинутою інфраструктурою моніторингу та контролю потоків. Висновки полягають у підтвердженні того, що ефективність логістичних мереж у періоди нестабільності забезпечується комплексом заходів: розвитком резервних маршрутів, підвищенням інтеграції учасників ланцюгів, удосконаленням системи управління запасами та координацією дій у режимі реального часу. Запропоновано підходи до посилення партнерської взаємодії та створення регіонально збалансованих логістичних хабів. Перспективи подальших досліджень пов'язані з розробкою моделей прогнозування ризиків для глобальних ланцюгів поставок, аналізом впливу регіоналізації на швидкість і якість доставки та пошуком нових форматів міжнародної кооперації, здатних підвищити стійкість логістичних систем до довготривалих кризових викликів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

логістика, торгівля, кризовий менеджмент, антикризове управління, стратегічне управління, мультимодальні перевезення.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Strategic Transformation of Global Supply Chains in the System of International Management under Crisis Turbulence

Mykola Matveyev  ^{1*} ● Marianna Kokhan  ^{2*} ● Vladyslav Klepets  ³

¹ *Ukrainian National Forestry University (Ukraine). Director of the Institute of Business, Management and Marketing, Associate Professor at the Department of Management, PhD in Economics, Associate Professor.*

² *Ivan Franko National University of Lviv (Ukraine). Associate Professor at the Management Department, PhD in Economics, Associate Professor.*

³ *Lviv Polytechnic National University (Ukraine). PhD Student at the Department of Foreign Trade and Customs Activities.*

* **Corresponding Author**, e-mail: matveyev@ntu.edu.ua

ARTICLE INFO

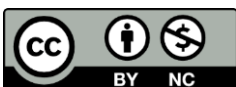
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.10)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The relevance of the study is determined by the increasing instability of the international environment caused by geopolitical conflicts, global economic crises, pandemics, and disruptions to traditional logistics routes. Under these conditions, international companies face the need for rapid adaptation and restructuring of supply chains to minimize risks and enhance operational efficiency. It has been identified that classical centralized management models fail to provide the necessary flexibility and resilience to external challenges. The aim of the article is to analyze the specific features of global supply chain transformation in the context of international management and to substantiate approaches to effective management of these processes under the turbulence of the external environment. The research methodology is based on a systematic approach, which involves a comprehensive study of contemporary academic sources, a comparative analysis of international logistics practices, and the application of structural-functional and economic-organizational analysis. Using these methods, changes in the architecture of logistics networks were examined, key transformation drivers were identified, and managerial models of adaptation were analyzed. Research results indicate that supply chain transformation is characterized by the regionalization of networks, diversification of routes, implementation of multimodal transport schemes, and the development of integrated information platforms. It has been established that the efficiency of logistics management under crisis conditions depends on the ability of companies to rapidly forecast risks, optimize inventory, and build strategic partnerships. It has been proven that combining flexible management models with advanced monitoring and flow control infrastructure is a key success factor. Scientific novelty lies in the systematization of approaches to managing the transformation of global supply chains in international management, taking into account crisis challenges, and in defining strategic directions to enhance their resilience. It has been revealed that the application of multi-channel models, decentralized warehouses, and digital platforms plays a decisive role in shaping adaptive supply systems. Conclusions confirm that the efficiency of logistics networks in periods of instability is ensured through a set of measures: the development of backup routes, enhanced integration of supply chain participants, improvement of inventory management systems, and real-time coordination of operations. Approaches to strengthening partnerships and creating regionally balanced logistics hubs have been proposed. Prospects for further research are related to the development of risk forecasting models for global supply chains, the analysis of the impact of regionalization on delivery speed and quality, and the search for new formats of international cooperation that can increase the resilience of logistics systems to long-term crisis challenges.

KEYWORDS

logistics, trade, crisis management, anti-crisis management, strategic management, multimodal transportation.

1. Вступ

Сучасний стан глобальних логістичних ланцюгів характеризується глибокими змінами, що відбуваються в умовах зростаючої економічної, політичної та соціальної нестабільності. Такі явища, як загострення торговельних суперечок між країнами, різке коливання цін на енергоресурси, порушення звичних схем постачання внаслідок кризових подій, пандемій або військових конфліктів, суттєво ускладнюють управління міжнародними товаропотоками та вимагають перегляду традиційних логістичних підходів. Це визначає потребу у створенні нових організаційних моделей та методів управління, що дозволяють підприємствам ефективно діяти навіть в умовах значної невизначеності. В таких реаліях особливої ваги набуває міжнародний менеджмент, який спрямовує свою діяльність на забезпечення безперервності логістичних операцій, посилення адаптивності й швидкого реагування на зміну ситуації на міжнародних ринках.

Дослідження процесів трансформації глобальних логістичних мереж тісно пов'язане з важливими теоретичними та прикладними завданнями, що включають розробку нових підходів до організації міжнародних поставок, впровадження методів управління ризиками, посилення координації між учасниками міжнародних ланцюгів постачання та створення механізмів для ефективного управління товарними запасами й оптимізації транспортних потоків. Теоретичне значення цієї тематики проявляється у необхідності перегляду й адаптації базових положень і концепцій міжнародного менеджменту, які повинні враховувати вплив сучасних кризових явищ. Водночас практична цінність полягає у розробці реальних управлінських рішень і рекомендацій, які дозволяють бізнесу підвищити стійкість логістичних ланцюгів, знизити витрати та зменшити вплив ризиків, пов'язаних із нестабільністю глобального середовища. Такий взаємозв'язок теоретичних досліджень і практичних завдань потребує комплексного аналізу з економічної, управлінської та технологічної точок зору.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз сучасних досліджень щодо трансформації глобальних логістичних ланцюгів у системі міжнародного менеджменту в умовах турбулентності дозволяє виокремити чотири взаємопов'язані наукові напрями. Перший напрям охоплює питання впровадження інформаційних технологій і цифрових рішень в управління логістичними процесами. У роботі О. Б. Короленка проаналізовано роль цифрових технологій в оптимізації управлінських процесів і зниженні витрат за рахунок автоматизації та інтеграції інформаційних потоків [1]. Є. Марінов та Є. Лісеній зосередилися на цифровій трансформації логістики, визначивши ключові переваги цифрових платформ для оптимізації операцій і підвищення прозорості ланцюгів постачання [2]. І. Зрибнева наголосила на актуальності сучасних технологічних рішень, зокрема аналітичних і прогнозних систем, для підвищення продуктивності логістичних мереж [3]. Д. В. Енріке (D. V. Enríque), Л. В. Лерман (L. V. Lerman), П. Р. де Соуза (P. R. de Sousa) та співавтори дослідили, як цифрові підходи сприяють гнучкості та стійкості ланцюгів постачання за умов зовнішніх кризових викликів [4]. Подальші дослідження цього напрямку можуть зосередитися на розробленні систем на основі аналізу великих масивів даних, що забезпечуватимуть оперативну реакцію на зміни у реальному часі.

Другий напрям стосується трансформації логістичних ланцюгів в умовах воєнних конфліктів і кризових явищ. О. В. Коваленко та А. В. Кириченко розглянули зміни у продовольчих ланцюгах, спричинені війною в Україні, та акцентували на важливості диверсифікації маршрутів і регіональної співпраці для стабілізації ланцюгів [5]. А. Завербний та Ю. Ломага дослідили особливості формування логістичних мереж у воєнний період, наголошуючи на євроінтеграційних процесах як важливих стабілізаторах логістики [6]. Н. Васильців акцентувала на необхідності гнучкого реагування логістичних систем на виклики воєнного стану й оперативного перегляду управлінських стратегій [7]. М. Сандул провів аналіз факторів, що впливають на розвиток ланцюгів постачання в умовах глобальної нестабільності та турбулентності [8]. Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні сценаріїв реагування логістичних систем на кризові ситуації різного типу.

Третій напрям присвячений концептуальним аспектам трансформаційних змін у міжнародному менеджменті логістичних мереж. А. Арора (A. Arora), А. Арора (A. Arora), Дж. Аню

(J. Anyu) та співавтори проаналізували процес дезагрегації глобальних ланцюгів вартості під впливом ринкової нестабільності й акцентували на важливості кооперації учасників [9]. А. Віланд (A. Wieland) запропонував динамічну концепцію управління ланцюгами постачання, де процеси адаптації порівнюються з танцем, що постійно змінює конфігурацію відповідно до нових умов [10]. І. Гьолгечі (I. Gölgeci), Д. М. Глігор (D. M. Gligor), Е. Байрактар (E. Bayraktar) та співавтори наголосили на потребі перегляду структури глобальних ланцюгів у контексті екстремальних подій і запропонували напрями майбутніх досліджень [11]. А. Александер (A. Alexander), К. Бломе (C. Blome), М. С. Шлепер (M. C. Schleper) та С. Роско (S. Roscoe) визначили основні напрями розвитку управління логістичними операціями в умовах сучасних викликів, виділивши трансформаційні тенденції [12]. У цьому напрямі перспективними будуть дослідження моделей оперативного та гнучкого управління ланцюгами постачання у мінливих умовах глобального середовища.

Четвертий напрям включає інноваційні методи управління ланцюгами постачання за умов турбулентності. Т. Й. Чой (T. Y. Choi), Т. Х. Нетланд (T. H. Netland), Н. Сандерс (N. Sanders) та співавтори проаналізували доцільність впровадження методів оперативного постачання just-in-time в умовах нестабільності й запропонували шляхи мінімізації ризиків [13]. В. М. Нго (V. M. Ngo), Х. Х. Нгуєн (H. H. Nguyen), Х. С. Фам (H. C. Pham) та співавтори вивчили вплив цифровізації на стабільність постачання під час пандемії COVID-19, акцентуючи увагу на здатності компаній використовувати власний потенціал для реагування на кризи [14]. Т. В. Наконечна виокремила проблеми й перспективи розвитку ланцюгів постачання за умов невизначеності, підкресливши важливість розвитку управлінської координації та модернізації інфраструктури [15]. О. Братко (O. Bratko), А. Гукалюк (A. Gukaliuk), Н. Шифріна (N. Shyfrina) та співавтори дослідили особливості управління ланцюгами постачання в умовах геополітичної нестабільності, визначивши ключові чинники стійкості та підходи до адаптації міжнародних логістичних мереж [17]. Подальші дослідження цього напрямку варто зосередити на розробці прогнозних моделей і гібридних стратегій управління, здатних забезпечити ефективність і стабільність ланцюгів постачання у складних умовах.

Таким чином, проведений аналіз підтверджує, що трансформація глобальних логістичних ланцюгів у системі міжнародного менеджменту в умовах турбулентності потребує інтеграції цифрових рішень, гнучких стратегій управління, сучасних концепцій організації та інноваційних підходів до оперативного реагування на кризові виклики.

Попри значні дослідження у сфері глобальних логістичних ланцюгів, залишаються невирішеними питання комплексного впливу глобальної нестабільності на їхню ефективність та стійкість. Недостатньо вивченими є взаємозв'язки між регіоналізацією, диверсифікацією маршрутів і мультимодальністю в умовах криз, а також вплив управлінських рішень на адаптацію логістичних систем. Обмеженим залишається аналіз інструментів реалізації стратегій трансформації з урахуванням практичних кейсів, тоді як наявні методологічні підходи здебільшого не враховують комплексну взаємодію економічних, організаційних та регуляторних факторів.

Запропоноване дослідження спрямоване на подолання цих прогалин шляхом узагальнення стратегій трансформації, детального аналізу управлінських інструментів і визначення актуальних проблем ефективності логістики у кризових умовах. Зроблено акцент на формуванні практичних рекомендацій для міжнародних компаній, що дозволить створити цілісну модель управління логістичними мережами з підвищеною стійкістю та адаптивністю.

3. Постановка завдання

Метою статті є визначення особливостей трансформації глобальних логістичних ланцюгів у системі міжнародного менеджменту та обґрунтування підходів до ефективного управління ними в умовах турбулентності міжнародного середовища.

Для досягнення зазначеної мети визначено наступні завдання:

1. Дослідити вплив глобальної нестабільності на міжнародні логістичні ланцюги та визначити ключові стратегії їх трансформації у відповідь на кризові явища.
2. Проаналізувати інструменти реалізації стратегій трансформації та виявити управлінські проблеми, що перешкоджають ефективній адаптації логістичних систем.

3. Розробити практичні рекомендації щодо удосконалення управління міжнародними логістичними мережами для підвищення їх стійкості та ефективності у періоди криз.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використано комплекс методів, що забезпечують всебічний аналіз проблематики. Застосовано системний підхід для визначення взаємозв'язків між елементами глобальних логістичних мереж та їх трансформаційними процесами. Використано методи аналізу та синтезу для узагальнення наукових підходів і формування цілісної концепції управління. Порівняльний метод дав змогу виявити особливості адаптації логістичних систем у різних умовах нестабільності. Ретроспективний аналіз дозволив простежити еволюцію стратегій управління у кризових ситуаціях, тоді як метод індукції та дедукції сприяв формуванню практичних рекомендацій. Критичний огляд наукових джерел використано для оцінки ефективності існуючих управлінських моделей та виявлення прогалин у дослідженнях.

5. Результати та обговорення

Глобальна нестабільність, що проявляється у вигляді економічних криз, геополітичних конфліктів, енергетичних шоків, торговельних воєн та екологічних катастроф, чинить суттєвий вплив на міжнародні логістичні ланцюги. Відсутність передбачуваності у функціонуванні світових ринків, збої у постачанні сировини та комплектуючих, а також порушення транспортної інфраструктури зумовлюють необхідність для компаній швидко адаптувати свої логістичні стратегії. Нині міжнародна логістика зіштовхується з необхідністю забезпечення безперервності постачань при значних коливаннях попиту та зростанні витрат на транспортування, що змінює структуру глобальних ланцюгів створення вартості. Одночасно це потребує нових моделей управління ризиками, диверсифікації маршрутів та гнучких контрактних відносин із постачальниками та транспортними операторами (табл.1).

Таблиця 1. Вплив факторів глобальної нестабільності на міжнародні логістичні ланцюги

Фактор глобальної нестабільності	Прояв впливу на логістику	Наслідки для міжнародних ланцюгів
Геополітичні конфлікти	Закриття кордонів, санкції, обмеження транзиту	Порушення традиційних маршрутів, зростання транспортних витрат
Економічні кризи	Коливання валют, зниження купівельної спроможності	Зміни у схемах фінансування, затримки платежів
Пандемії та надзвичайні ситуації	Локдауни, зупинка виробництва, дефіцит транспортних потужностей	Затримки поставок, порушення графіків
Енергетичні шоки	Стрімке зростання цін на паливо	Зростання тарифів на перевезення, підвищення загальної собівартості
Екологічні катастрофи	Руйнування інфраструктури, логістичні затори	Необхідність швидкого пошуку альтернативних маршрутів

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [5–8].

Глобальна нестабільність формує багатовекторний вплив на міжнародні логістичні ланцюги, що проявляється у порушенні звичних маршрутів, зростанні витрат та необхідності оперативної перебудови транспортних схем. Одним із найбільш показових випадків стала ситуація з контейнеровозом *Ever Given*, який заблокував Суецький канал у березні 2021 року. Затримка понад 400 суден призвела до збитків світової торгівлі в мільярди доларів та стала каталізатором для перегляду компаніями стратегій управління ризиками й пошуку багатоканальних маршрутів доставки [17; 18].

Не менш вагомим чинником стала пандемія COVID-19, яка у 2020–2021 роках призвела до масштабних локдаунів, зупинки виробництва та дефіциту транспортних потужностей. Це зумовило різке подорожчання контейнерних перевезень, затримки в постачанні та підвищену увагу до цифрового моніторингу ланцюгів поставок. Багато компаній були змушені формувати додаткові запаси та диверсифікувати канали доставки, щоб уникнути колапсу логістики під час обмежень [19].

Війна в Україні посилила ці виклики, спричинивши перебої у постачанні зернових, металів та енергоносіїв, а також зростання тарифів на транспортування. Це змусило міжнародні компанії

перебудовувати маршрути через порти Балтійського та Чорноморського регіонів та активніше застосовувати мультимодальні перевезення, щоб зменшити залежність від нестабільних регіонів [20–22].

Додатково глобальна економічна криза 2022–2023 років, що супроводжувалася коливаннями валютних курсів та підвищенням інфляції, змусила компанії переходити від стратегії just-in-time до моделей резервування запасів [13]. Це дозволяє знизити ризики зривів поставок, але водночас підвищує витрати на зберігання й потребує оптимізації фінансових потоків у межах логістичних мереж [23].

Таким чином, вплив глобальної нестабільності проявляється у зміні логістичних стратегій із акцентом на стійкість, багатоканальність та цифровий контроль. Практика показує, що компанії активно розробляють гнучкі маршрути, збільшують страхові резерви та використовують системи прогнозування ризиків для швидкої реакції на нові виклики [20].

Трансформація міжнародних логістичних ланцюгів у відповідь на кризові явища відбувається через системну зміну стратегій управління глобальними потоками товарів, ресурсів та інформації. У сучасних умовах глобальні компанії відходять від традиційної лінійної логістики на користь розподілених, гнучких та регіонально інтегрованих моделей. Основний акцент робиться на підвищенні стійкості мереж постачання, диверсифікації транспортних маршрутів та створенні багаторівневих механізмів резервування. Це дозволяє швидко реагувати на геополітичні ризики, перебої з поставками або різкі коливання попиту (табл. 2).

Таблиця 2. Стратегії трансформації міжнародних логістичних ланцюгів

Стратегія	Зміст процесів	Практичний ефект
Регіоналізація логістичних мереж	Формування регіональних хабів і складів поблизу ринків збуту	Зменшення часу та вартості доставки, підвищення автономності
Диверсифікація маршрутів	Використання кількох транспортних каналів та альтернативних напрямів	Зниження ризиків у разі блокування ключових маршрутів
Мультимодальні перевезення	Комбінування різних видів транспорту (морський, залізничний, авіаційний)	Оптимізація витрат і підвищення гнучкості ланцюга
Гнучке управління запасами	Балансування товарних запасів залежно від попиту та ризиків	Зниження ризику зупинок виробництва та дефіциту
Партнерська кооперація	Формування стратегічних альянсів і логістичних платформ	Зменшення витрат і підвищення стабільності ланцюга

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [3; 4; 6; 9; 11–13].

Реалізація цих стратегій чітко простежується у практиці провідних компаній. Amazon активно впроваджує регіоналізацію: у 2023 році компанія трансформувала глобальну систему виконання замовлень, створивши дев'ять незалежних регіональних центрів [24]. Це дозволило скоротити середній час доставки на 15–20 % та зменшити залежність від центральних складів [25]. У 2024 році Amazon додатково оптимізувала внутрішню мережу розподілу, наблизивши товарні запаси до основних ринків збуту [26].

Maersk демонструє диверсифікацію та мультимодальність. У 2022 році компанія запустила вдосконалений залізнично-морський маршрут через Середньокоридор, що став альтернативою перевантаженим морським каналам [27]. У 2025 році Maersk відкрила сучасний хаб у Панамі, який забезпечує інтегрований доступ морем, сушею та повітрям до ринків Латинської Америки [28].

Стратегія партнерської кооперації активно розвивається компанією DHL, яка у 2024 році опублікувала звіт Supply Chain Diversification, що описує підходи до підвищення стійкості через multi-shoring та спільні логістичні платформи [29]. Такі моделі дають змогу оптимізувати транспортні витрати, створюючи мережу з кількох альтернативних постачальників і транспортних каналів.

Гнучке управління запасами є критично важливим для галузей з високою залежністю від комплектуючих. Під час пандемії COVID-19 виробники автомобілів і електроніки перейшли до збільшення страхових запасів на регіональних складах, що дозволило підтримувати стабільність виробництва навіть за умов перебоїв у постачанні [30].

Сукупно ці стратегії демонструють нову парадигму міжнародної логістики, де стійкість та швидка адаптація до кризових викликів стають не менш важливими, ніж мінімізація витрат.

Інструменти реалізації стратегій трансформації міжнародних логістичних ланцюгів базуються на застосуванні передових цифрових технологій та аналітичних платформ, які забезпечують довгострокову стійкість і оперативну адаптивність мереж. Серед основних категорій - цифрові двійники (digital twins), IoT-технології для моніторингу в реальному часі, симуляційні моделі для управління запасами та платформенні рішення з API-інтеграцією. Усі вони дозволяють прогнозувати ризики, оптимізувати ресурси та швидко реагувати на форс-мажори (табл. 3).

Таблиця 3. Інструменти реалізації стратегій трансформації логістичних ланцюгів

Інструмент	Функції	Практична цінність
Цифрові двійники (Digital Twins)	Сценарне моделювання, симуляція ризиків, прогнозування	Оптимізація маршрутів, оцінка стійкості до потрясінь
IoT-платформи з моніторингом	Реальний час, температура, місцезнаходження, стан	Підвищена видимість, запобігання втрат, оперативне управління
Хмарні API-платформи	Інтеграція даних, централізоване управління	Поліцентричний контроль, API-зв'язність між системами
Аналітика та AI/ML-прогнозування	Аналіз даних, виявлення аномалій, попередження змін	Оперативне реагування, ефективне розподілення ресурсів
Платформи ризик-менеджменту	Моделювання криз, оцінка впливу, автоматичні відповіді	Попереднє планування, структуровані сценарії реакції

Джерело: розроблено авторами за даними, наведеними у [2-4; 10; 12; 13].

Цифрові двійники є ключовим інструментом моделювання логістичних процесів, що дозволяє створювати віртуальні копії фізичних мереж для тестування сценаріїв без ризику реальних втрат. Наприклад, UPS у своєму розподільчому центрі в Ейндговені створила найбільший цифровий двійник у галузі логістики, який дозволяє симулювати роботу сортувальних ліній, тестувати варіанти розміщення обладнання та перевіряти ефективність розподілу ресурсів до фактичної реалізації. Це забезпечує зниження витрат на перебудову інфраструктури та скорочення часу впровадження нових рішень [31]. Аналогічно, цифрові двійники активно застосовуються для управління «last mile delivery», де моделювання варіантів маршрутизації дозволяє вибрати оптимальний сценарій з урахуванням часу, витрат і ризиків.

IoT-моніторинг і сенсори формують основу для підвищення прозорості процесів у режимі реального часу. Компанія UPS, у співпраці з Google Cloud, запровадила платформу Smart Package Smart Facilities (SPSF), яка інтегрує RFID-мітки, температурні сенсори та інтелектуальний моніторинг для аналізу стану кожної посилки та її руху мережею. Це дозволяє миттєво виявляти затримки чи відхилення та автоматично переналаштовувати маршрути на основі актуальних даних [32]. Подібні рішення істотно зменшують ризики пошкодження вантажів, особливо чутливих до умов зберігання (фармацевтика, продукти харчування).

Симуляційні платформенні рішення, такі як AnyLogic [33] або SimWell [34], дають можливість прогнозувати роботу складів та транспортних вузлів, проводити віртуальні експерименти з логістичними потоками. У 2023 році виробник у Північній Америці, використовуючи платформу SimWell, реалізував цифровий двійник для всієї мережі складів. Це дозволило обрати оптимальні локації для розподільчих центрів, збалансувати вантажопотоки та знизити витрати на доставку на 18 % без додаткових інвестицій у фізичну інфраструктуру [35].

Аналітичні системи з AI/ML-прогнозуванням формують інтелектуальний шар управління, що автоматично аналізує потоки даних та прогнозує ризики. Наприклад, моделі прогнозування попиту, інтегровані в логістичні системи, дозволяють UPS прогнозувати пікові навантаження під час святкових періодів, коригувати маршрути та розподіляти ресурси з урахуванням історичних даних і погодних факторів. Такі системи підвищують точність планування та зменшують ймовірність перевантаження мережі.

Хмарні API-платформи забезпечують єдиний інформаційний простір для взаємодії між транспортними, складськими та аналітичними системами. Наприклад, інтеграція ERP, TMS та WMS на платформі UPS Logistics Cloud дозволяє централізовано контролювати відправлення, відстежувати статус кожної партії та автоматично коригувати маршрути залежно від змін у логістичному середовищі. Це зменшує кількість ручних операцій та підвищує точність обробки даних. Так, кожен інструмент виступає складовою єдиної цифрової екосистеми, яка підсилює

можливості стратегій трансформації міжнародних логістичних ланцюгів. Поєднання цифрових двійників, IoT та аналітики дозволяє компаніям діяти проактивно, а не реактивно, зменшуючи невизначеність і підвищуючи стійкість мереж.

Ключові управлінські проблеми, що перешкоджають ефективній трансформації та адаптації міжнародних логістичних ланцюгів в умовах глобальної нестабільності, пов'язані насамперед з організаційною негнучкістю, недостатньою координацією дій учасників ланцюга та слабким рівнем прогнозування ризиків [5]. Однією з найважливіших перешкод є фрагментація інформаційних систем, коли підприємства використовують розрізнені бази даних і платформи, що ускладнює оперативний обмін інформацією та прийняття швидких рішень в умовах різких змін [1]. Це спричиняє додаткові витрати часу і ресурсів на узгодження дій між підрозділами, знижує реактивність управлінського апарату й призводить до втрат у конкурентоспроможності [3].

Іншим важливим аспектом є надмірна орієнтація управлінців на традиційні моделі логістики з вузькою концентрацією на зниженні поточних витрат замість формування гнучких резервних схем постачання [10]. Керівники часто ігнорують необхідність створення альтернативних транспортних маршрутів та багатоканальних логістичних ланцюгів, через що навіть незначні перебої в постачанні через геополітичні, економічні чи природні чинники можуть спричинити значні збої в роботі компанії [6]. Прагнення максимально скоротити запаси також стає критичною вразливістю під час криз, коли виникають перебої у постачанні ключових компонентів чи сировини [13].

Важливою перешкодою для ефективного адаптації є також слабо розвинені навички прогнозування ризиків і кризового планування [4]. Більшість підприємств не мають чітких та прорахованих планів реагування на форс-мажорні ситуації, що змушує їх діяти реактивно, вже після виникнення проблеми [12]. Відсутність добре розроблених сценаріїв реагування і недостатнє використання сучасних методів аналізу даних призводять до втрати часу і зростання витрат на стабілізацію роботи логістичних ланцюгів [14].

Існують суттєві управлінські проблеми і в кадровій сфері [9]. Для успішної трансформації логістики компаніям необхідні співробітники з високим рівнем кваліфікації, здатні ефективно використовувати цифрові платформи і передові аналітичні методи [2]. Нестача фахівців відповідного профілю, відсутність інвестицій у їх підготовку та слабка мотивація персоналу до роботи з новими інструментами стримують розвиток і знижують ефективність навіть наявних технологічних рішень [11].

Фінансові обмеження і висока вартість технологічних впроваджень також відіграють значну роль у стримуванні адаптаційних процесів [8]. Багато компаній відкладають модернізацію логістичних систем через необхідність суттєвих капіталовкладень у цифровізацію та автоматизацію [7]. У результаті вони втрачають конкурентні переваги порівняно з підприємствами, які інвестують у новітні технології й управлінські рішення для підвищення гнучкості та оперативності [15].

Крім того, ефективна трансформація ускладнюється через складність міжнародної координації дій і регуляторні обмеження. Відмінності в законодавчих нормах, митних процедурах та стандартах обміну даними між країнами створюють додаткові перепони для інтеграції логістичних процесів. Таким чином, навіть за наявності якісних управлінських і технологічних рішень їхня реалізація на практиці уповільнюється через бюрократичні процедури та юридичні особливості [11].

Практичні рекомендації щодо удосконалення управління міжнародними логістичними мережами в умовах кризових явищ передбачають зміну акцентів з моделі жорсткої оптимізації витрат до формування гнучких та адаптивних механізмів реагування на непередбачувані ситуації. Насамперед слід зосередитися на розвитку багатоканальних схем постачання, які забезпечують альтернативні маршрути доставки товарів у разі блокування основних транспортних коридорів. Створення додаткових логістичних напрямків і резервних транспортних маршрутів дозволить значно скоротити періоди простоїв, знизити залежність від єдиного постачальника чи регіону, а також підвищити стійкість ланцюгів постачання.

Необхідною умовою для оперативного управління міжнародними логістичними мережами в кризових ситуаціях є впровадження єдиних інтегрованих інформаційних систем, які об'єднують усіх учасників ланцюга поставок в одному цифровому просторі. Це сприятиме ефективній координації дій, своєчасному обміну інформацією, а також оперативному

прийняттю рішень. Такі системи можуть базуватися на традиційних цифрових платформах моніторингу та управління, які дозволяють керівництву компаній миттєво отримувати актуальні дані щодо руху вантажів і стану запасів.

Важливим практичним заходом є перехід до моделі регіональної диверсифікації запасів та формування децентралізованої складської інфраструктури. Це передбачає створення невеликих регіональних складів, розташованих поблизу ключових ринків збуту, що дозволяє швидко забезпечувати споживачів необхідною продукцією навіть у випадку порушення основних транспортних маршрутів. Такий підхід суттєво підвищує гнучкість реагування і скорочує терміни доставки товарів клієнтам у кризових ситуаціях.

Доцільно також використовувати сучасні системи моніторингу і контролю за переміщенням вантажів у реальному часі, що базуються на застосуванні технологій супутникового зв'язку, датчиків руху, температури та інших базових сенсорних рішень. Ці системи дозволяють швидко реагувати на порушення процесів доставки і своєчасно коригувати логістичні плани, не допускаючи значних затримок чи псування товарів.

Крім того, слід систематично підвищувати кваліфікацію працівників логістичних підрозділів компаній шляхом регулярних тренінгів і навчань, спрямованих на розвиток навичок кризового управління та швидкого реагування в умовах нестабільності. Створення спеціалізованих команд управління кризами, які мають чіткі сценарії дій у різних ситуаціях, дозволить значно підвищити ефективність роботи логістичних мереж під час глобальних криз.

Ще однією важливою рекомендацією є розширення співпраці з міжнародними та регіональними логістичними партнерами. Це передбачає формування спільних логістичних платформ та використання взаємної підтримки для швидкого переходу на альтернативні канали постачання у випадку форс-мажорних ситуацій. Вибудовування надійних партнерських відносин із ключовими перевізниками і дистриб'юторами дозволить компаніям суттєво підвищити свою стійкість до зовнішніх шоків.

Отже, ефективне управління міжнародними логістичними мережами в умовах кризових явищ досягається через поєднання стратегічної багатоканальності, інтегрованих цифрових систем контролю, регіональної децентралізації запасів, застосування технологій моніторингу, підготовки персоналу та розвитку надійних партнерств. Цей комплекс заходів формує міцну основу для оперативного реагування та збереження стабільності логістичних процесів.

6. Висновки

Дослідження підтвердило, що трансформація міжнародних логістичних ланцюгів значною мірою визначається впливом глобальних кризових факторів - воєн, пандемій, енергетичних шоків та економічної нестабільності. Встановлено, що традиційні централізовані моделі логістики не забезпечують належної гнучкості й стійкості в умовах нестабільності. Найбільш результативними підходами визнано диверсифікацію маршрутів, розвиток мультимодальних перевезень та регіоналізацію мереж, що дозволяє знизити залежність від критичних вузлів постачання.

Серед ключових проблем виокремлено фрагментованість інформаційних потоків, недостатню інтеграцію між учасниками ланцюгів, слабку готовність до управління ризиками та дефіцит підготовлених кадрів. Вагомими чинниками, що ускладнюють трансформацію, є регуляторні бар'єри, відмінності у стандартах даних та високі витрати на оновлення інфраструктури.

Рекомендовано створювати інтегровані інформаційні платформи для підвищення прозорості й координації, розвивати багатоканальні транспортні системи та регіональні хаби, удосконалювати моніторинг запасів і формувати команди оперативного реагування на кризові ситуації. Перспективи подальших досліджень пов'язані з поглибленим аналізом ефективності регіоналізації логістики, розробкою моделей оцінки ризиків і пошуком нових форматів міжнародного партнерства для підвищення стійкості ланцюгів постачання.

References

1. Korolenko, O. B. (2025). Vplyv informatsiinykh tekhnolohii na efektyvnist lohistrychnykh lantsiuhiv [The impact of information technologies on the efficiency of logistics chains]. *Zdobutky ekonomiky: perspektyvy ta innovatsii – Achievements of Economy: Prospects and Innovations*, (15). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14914740> (in Ukrainian)
2. Marinov, Ye., & Lisenyi, Ye. (2024). Tsyfrova transformatsiia v lohistrytsi [Digital transformation in logistics]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-53> (in Ukrainian)
3. Zrybnieva, I. (2024). Analiz novitnykh tekhnolohii, metodiv ta pidkhodiv u lohistrytsi, yikh vplyv na optymizatsiiu lantsiuhiv postachannia ta pidvyshchennia produktyvnosti [Analysis of modern technologies, methods, and approaches in logistics, and their impact on optimizing supply chains and increasing productivity]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (60). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-60-60> (in Ukrainian)
4. Enrique, D. V., Lerman, L. V., de Sousa, P. R., Benitez, G. B., Santos, F. M. B. C., & Frank, A. G. (2022). Being digital and flexible to navigate the storm: How digital transformation enhances supply chain flexibility in turbulent environments. *International Journal of Production Economics*, (250), 108668. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2022.108668>
5. Kovalenko, O. V., & Kyrychenko, A. V. (2023). Transformatsii hlobalnykh lohistrychnykh prodovolchykh lantsiuhiv v umovakh viiny v Ukraini [Transformations of global food logistics chains during the war in Ukraine]. *Prodovolchi resursy – Food Resources*, 11(20), 211–220. <https://doi.org/10.31073/foodresources2023-20-20> (in Ukrainian)
6. Zaverbnyi, A., & Lomaha, Yu. (2022). Problemy ta perspektyvy formuvannia lohistrychnykh lantsiuhiv postachannia u voiennyi period za umov aktyvizuvannia yevrointehratsii [Problems and prospects of forming supply chains during the war under conditions of EU integration]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (45). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-45-23> (in Ukrainian)
7. Vasylytsiv, N. (2023). Transformatsiia ta adaptatsiia lohistryky do vyklykiv v umovakh voiennoho stanu [Transformation and adaptation of logistics to the challenges of martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, (55). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-55-78> (in Ukrainian)
8. Sandul, M. (2023). Transformational factors in the development of global supply chains. *International Economic Policy*, (38), 77–100. <https://doi.org/10.33111/iep.eng.2023.38.04>
9. Arora, A., Arora, A., Anyu, J., & McIntyre, J. R. (2021). Global value chains' disaggregation through supply chain collaboration, market turbulence, and performance outcomes. *Sustainability*, 13(8), 4151. <https://doi.org/10.3390/su13084151>
10. Wieland, A. (2021). Dancing the supply chain: Toward transformative supply chain management. *Journal of Supply Chain Management*, 57(1), 58–73. <https://doi.org/10.1111/jscm.12248>
11. Gölgeci, I., Gligor, D. M., Bayraktar, E., & Delen, D. (2023). Reimagining global value chains in the face of extreme events and contexts: Recent insights and future research opportunities. *Journal of Business Research*, (160), 113721. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113721>
12. Alexander, A., Blome, C., Schleper, M. C., & Roscoe, S. (2022). Managing the “new normal”: The future of operations and supply chain management in unprecedented times. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(8), 1061–1076. <https://doi.org/10.1108/IJOPM-06-2022-0367>
13. Choi, T. Y., Netland, T. H., Sanders, N., Sodhi, M. S., & Wagner, S. M. (2023). Just-in-time for supply chains in turbulent times. *Production and Operations Management*, 32(7), 2331–2340. <https://doi.org/10.1111/poms.13979>
14. Ngo, V. M., Nguyen, H. H., Pham, H. C., Nguyen, H. M., & Truong, P. V. D. (2023). Digital supply chain transformation: Effect of firm's knowledge creation capabilities under COVID-19 supply chain disruption risk. *Operations Management Research*, (16), 1003–1018. <https://doi.org/10.1007/s12063-022-00326-z>
15. Nakonechna, T. V. (2023). Problemy ta perspektyvy funktsionuvannia lantsiuhiv postavok [Problems and prospects of supply chain functioning]. *Akademichni vizii – Academic Visions*, (23). <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.8374874> (in Ukrainian)
16. Bratko, O., Gukaliuk, A., Shyfrina, N., & Kadyrus, I. (2025). Managing supply chains amidst geopolitical instability. *Acta Logistica*, 12(2), 417–426. <https://doi.org/10.22306/al.v12i2.669>
17. BBC News. (2021, March 25). *Suez Canal blocked by giant ship Ever Given: How it happened*. <https://www.bbc.com/news/world-middle-east-56505413>
18. Al Jazeera. (2021, March 29). *How the Suez Canal blockage disrupted global trade*. <https://www.aljazeera.com/economy/2021/3/29/how-the-suez-canal-blockage-disrupted-global-trade>

19. UNCTAD. (2022). *Review of maritime transport 2022: Impact of COVID-19 on shipping*. <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2022>
20. Deloitte. (2022). *How the war in Ukraine is impacting global supply chains*. <https://www.deloitte.com/us/en/insights/topics/supply-chain/supply-chain-war-russia-ukraine.html>
21. GMK Center. (2023). *How the Russia-Ukraine war has impacted logistics routes and supply chains*. <https://gmk.center/en/posts/how-the-russia-ukraine-war-has-impacted-on-logistics-routes-and-supply-chains/>
22. Harvard Business Review. (2022). *How the war in Ukraine is further disrupting global supply chains*. <https://hbr.org/2022/03/how-the-war-in-ukraine-is-further-disrupting-global-supply-chains>
23. OECD. (2023). *Global economic outlook 2023: Supply chain disruptions and inflation*. <https://www.oecd.org/economic-outlook/global-economic-outlook-2023-supply-chain-disruptions>
24. Supply Chain Dive. (2023). *Amazon shifts to regional fulfillment model to reduce costs and boost delivery speeds*. <https://www.supplychaindive.com/news/amazon-shifts-regional-fulfillment-model-faster-prime-delivery/647708/>
25. Axios. (2023, November 27). *Amazon's Cyber Monday: Robots, pickers, sorters — and packages, packages, packages*. <https://www.axios.com/2023/11/27/cyber-monday-amazon-robots-black-friday-discount>
26. The Wall Street Journal. (2024). *Amazon is reviving its logistics expansion and reshaping its U.S. distribution*. <https://www.wsj.com/articles/amazon-is-reviving-its-logistics-expansion-and-reshaping-its-u-s-distribution-390516b2>
27. Maersk. (2022). *Maersk launches a revamped Middle Corridor rail service*. <https://www.maersk.com/news/articles/2022/05/16/maersk-launches-a-revamped-middle-corridor-rail-service>
28. Maersk. (2025). *Maersk opens new hub in Panama Pacifico logistics centre*. <https://www.maersk.com/news/articles/2025/07/16/panama-pacifico-logistics>
29. DHL. (2024). *DHL identifies four ways for companies to bolster supply chain resilience in latest trend report "Supply Chain Diversification"*. <https://group.dhl.com/en/media-relations/press-releases/2024/dhl-identifies-four-ways-for-companies-to-bolster-supply-chain-resilience.html>
30. UNCTAD. (2022). *Review of maritime transport 2022: Impact of COVID-19 on shipping*. <https://unctad.org/webflyer/review-maritime-transport-2022>
31. Auto Intel Solutions. (2023). *UPS Eindhoven: The largest digital twin of its kind*. <https://www.autointel.io/case-studies/ups-eindhoven-the-largest-digital-twin>
32. UPS. (2024). *UPS takes center stage at Google Cloud Next '24 and RFID Journal Live – showcasing RFID and digital twin technologies*. <https://about.ups.com/us/en/our-stories/innovation-driven/ups-takes-center-stage-at-google-cloud-next--24-and-rfid-journal.html>
33. AnyLogic. (2020). *How to build a true digital twin – AnyLogic simulation software*. <https://www.anylogic.com/blog/how-to-build-a-true-digital-twin/>
34. SimWell. (2025). *Simulation-based digital twin*. <https://www.simwell.io/en/digital-twin>
35. SimWell (anyLogistix). (2023). *A leading manufacturer implements a supply chain digital twin guided by SimWell*. <https://www.simwell.io/a-leading-manufacturer-implements-a-supply-chain-digital-twin-guided-by-simwell>



Проблеми побудови ефективної системи управління безпекою праці в електроустановках сучасного підприємства

Ігор Д. Гарасимчук ¹ ● Павло В. Потапський ² ●

Микола В. Вусатий ³ ● Андрій В. Печенюк ^{4*}

¹ *Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Завідувач кафедри електротехніки, електромеханіки і електротехнологій, канд. тех. наук, доцент.*

² *Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Доцент кафедри електротехніки, електромеханіки і електротехнологій, канд. тех. наук.*

³ *Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Асистент кафедри електротехніки, електромеханіки і електротехнологій.*

⁴ *Заклад вищої освіти «Подільський державний університет» (Україна). Доцент кафедри енергозберігаючих технологій та енергетичного менеджменту, канд. екон. наук.*

* *Автор-кореспондент, e-mail: anvaspe@meta.ua*

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

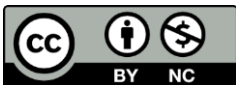
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.12)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Стаття присвячена дослідженню та розробці шляхів вирішення проблем, що стоять на заваді побудові ефективної системи управління безпекою праці в електроустановках на сучасних підприємствах. У роботі детально вивчаються як теоретичні засади управління, так і унікальна специфіка небезпек у сфері електроенергетики, а також комплекс проблем, що виникають при впровадженні системи управління безпекою праці. У дослідженні розкрито базові принципи та поняття системи управління безпекою праці, що є фундаментальною основою для будь-якої системи управління. Особлива увага приділяється специфіці безпеки праці саме в електроустановках, де кожна дія пов'язана з високим ризиком ураження електричним струмом, впливом електромагнітних полів, статичної електрики та небезпекою електричної дуги. У центральній частині статті проблеми побудови системи управління безпекою праці систематизовано за трьома основними групами. Організаційні проблеми включають відсутність чіткої структури управління та неефективну комунікацію. Технічні проблеми стосуються застарілого обладнання та відсутності належного захисту. Водночас, людський фактор та психологічні проблеми, такі як ігнорування правил через рутину, надмірна самовпевненість, стрес та втома, визнаються як найскладніші виклики. На основі цього аналізу, у статті запропоновано комплексні шляхи та механізми для вирішення виявлених проблем. Це включає удосконалення організаційної структури управління для створення єдиної вертикалі відповідальності та ефективних каналів зворотного зв'язку. Особливий акцент зроблено на модернізації та інноваціях як ключовому інструменті для зниження ризиків. Йдеться про впровадження систем моніторингу в реальному часі, використання дистанційного керування та VR-тренажерів, що дозволяють навчати персонал без ризику для життя. Крім того, у роботі підкреслено важливість підвищення ролі людського фактору шляхом впровадження безперервного навчання та тренінгів для всіх категорій персоналу. Запропоновано створення ефективної системи заохочення за дотримання норм безпеки та відповідальності за їх порушення, що мотивує до свідомого ставлення до безпеки. Матеріали статті є цінним джерелом інформації для фахівців з охорони праці, керівників підприємств, інженерно-технічного персоналу та всіх, хто прагне підвищити рівень безпеки в електроенергетичній галузі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

електроустановки, безпека праці, електробезпека, система управління безпекою праці, культура безпеки.







e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Issues of Building an Effective Occupational Safety Management System in Electrical Installations of a Modern Enterprise

Igor Harasymchuk ¹ • Pavlo Potapskyi ² • Mykola Vusatyi ³ •
Andrii Pecheniuk ^{4*}

¹ Podillia State University (Ukraine). Head of the Department of Electrical Engineering, Electromechanics and Electrotechnologies, PhD in Technical Sciences, Associate Professor.

² Podillia State University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Electrical Engineering, Electromechanics and Electrotechnologies, PhD in Technical Sciences.

³ Podillia State University (Ukraine). Assistant Professor at the Department of Electrical Engineering, Electromechanics and Electrotechnologies.

⁴ Podillia State University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Energy-Saving Technologies and Energy Management, PhD in Economics.

* **Corresponding Author**, e-mail: anvaspe@meta.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.12)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article is devoted to the research and development of solutions to problems hindering the creation of an effective occupational safety management system in the electrical installations of modern enterprises. The work thoroughly examines both the theoretical foundations of management and the unique specifics of hazards in the power industry, as well as the complex issues that arise when implementing an occupational safety management system. The study explores the basic principles and concepts of an occupational safety management system, which are the fundamental basis for any management system. Particular attention is paid to the specifics of safety in electrical installations, where every action is associated with a high risk of electric shock, the influence of electromagnetic fields, static electricity, and the danger of an electric arc. In the central part of the article, the problems of building an occupational safety management system are systematized into three main groups. Organizational problems include the lack of a clear management structure and ineffective communication. Technical problems relate to outdated equipment and the lack of proper protection. At the same time, the human factor and psychological issues, such as ignoring rules due to routine, overconfidence, stress, and fatigue, are recognized as the most challenging obstacles. Based on this analysis, the article proposes comprehensive solutions and mechanisms to address the identified problems. This includes improving the organizational management structure to create a unified chain of command and effective feedback channels. A special emphasis is placed on modernization and innovation as a key tool for risk reduction. This involves implementing real-time monitoring systems, using remote control, and VR simulators that allow for training personnel without risk to life. Furthermore, the paper highlights the importance of enhancing the role of the human factor through the implementation of continuous training and education for all categories of personnel. It proposes creating an effective system of incentives for compliance with safety standards and accountability for their violation, which motivates a conscious attitude towards safety. The materials of the article are a valuable source of information for occupational safety specialists, enterprise managers, engineering and technical personnel, and anyone seeking to improve safety levels in the power industry.

KEYWORDS

electrical installations, occupational safety, electrical safety, safety management system, safety culture.

1. Вступ

Забезпечення безпеки праці в електроустановках є одним із ключових завдань сучасних підприємств. В умовах стрімкого технологічного прогресу, впровадження високопродуктивного та енергоємного обладнання, а також ускладнення технологічних процесів, зростає кількість потенційних небезпек. Ризики ураження електричним струмом, виникнення пожеж та аварій, спричинених людським фактором або технічними несправностями, залишаються високими. Незважаючи на чинну нормативно-правову базу в Україні, статистика нещасних випадків на виробництві свідчить про наявність системних проблем у сфері управління безпекою праці. Сучасна система управління безпекою праці (СУБП) має бути не просто набором формальних правил, а динамічним, адаптивним механізмом, що враховує специфіку електроустановок та дозволяє запобігати ризикам, а не лише реагувати на наслідки. Відтак, дослідження та пошук шляхів вирішення проблем, що перешкоджають побудові такої системи, набуває особливої актуальності.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження базується на працях, які розглядають як теоретичні основи, так і практичні аспекти охорони праці. Зокрема, роботи Є. А. Бондаренка (2022) та О. А. Жигуліна (2020) надають ґрунтовні знання про безпеку праці в енергоустановках. Важливим є аналіз нормативно-правового регулювання, що вивчається на основі наказів Міністерства праці та Міністерства палива й енергетики України.

Частина джерел присвячена системам управління охороною праці (СУОП). С. А. Волков (2021) пропонує практичні рекомендації щодо впровадження таких систем, а О. Л. Сорочинська (2023) висвітлює роль міжнародного стандарту ISO 45001.

Особлива увага приділяється людському фактору та психологічним аспектам. Робота Ю. В. Гілевича (2010) розглядає вплив статичної електрики на психофізіологічний стан людини, а І. В. Федулова (2018) пропонує матричний підхід до управління ризиками. Питання мотивації персоналу до дотримання правил безпеки досліджуються В. Дроздом (2024) та Н. В. Колесніком (2023).

Окремим напрямом є аналіз модернізації та інновацій. Роботи Б. Калюти (2024), М. Трещова (2024) та О. Трофименка (2020) підкреслюють необхідність оновлення енергетичної інфраструктури, що є ключовим для підвищення рівня безпеки. Також враховано вплив зовнішніх факторів, таких як трансформація ринку праці, яку досліджує С. Олійник (2023), та необхідність відновлення людського капіталу за О.М. Павловою (2024).

Огляд літератури свідчить, що проблеми безпеки праці в електроенергетиці є комплексними та вимагають поєднання технічних, організаційних та психологічних підходів.

3. Постановка завдання

Метою статті було виявлення та системний аналіз проблем, що перешкоджають побудові ефективної системи управління безпекою праці в електроустановках сучасних підприємств, а також розробка науково обґрунтованих шляхів та механізмів їх вирішення з урахуванням організаційних, технічних та психологічних аспектів.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні основи та принципи управління безпекою праці, а також специфіку небезпек в електроустановках;
- систематизувати основні небезпечні та шкідливі виробничі фактори в електроенергетиці;
- ідентифікувати та класифікувати проблеми побудови СУБП, розділивши їх на організаційні, технічні та пов'язані з людським фактором;
- обґрунтувати необхідність впровадження модернізації та інновацій як ключового інструменту для мінімізації ризиків;
- розробити практичні рекомендації щодо вдосконалення організаційної структури управління безпекою праці;

- визначити роль та механізми підвищення рівня свідомості та відповідальності персоналу шляхом безперервного навчання та створення ефективної системи заохочення та відповідальності.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження було використано комплекс наукових методів для досягнення поставленої мети та завдань. Теоретичний аналіз та синтез дозволили опрацювати та узагальнити інформацію з наукових джерел, нормативно-правових актів та практичних посібників з безпеки праці. Це дало змогу виявити ключові проблеми та підходи до їх вирішення. Системний підхід був застосований для розробки структури ефективної системи управління безпекою праці, що враховує взаємозв'язок між її організаційними, технічними та людськими компонентами. Метод класифікації та систематизації використано для упорядкування проблем, що перешкоджають побудові СУБП, розділивши їх на відповідні групи. Метод порівняльного аналізу застосовано для оцінки існуючих підходів до управління безпекою праці та виявлення найбільш ефективних. Емпіричні методи, такі як аналіз нормативно-правових актів та практичних рекомендацій, дозволили обґрунтувати актуальність дослідження та запропонувати практичні шляхи вирішення проблем.

Дослідження базувалося на наступних матеріалах: законодавчі та нормативно-правові акти України у сфері охорони праці, зокрема Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів та Правила технічної експлуатації електроустановок споживачів; монографії та статті провідних українських фахівців у галузі електроенергетики, управління ризиками та психології праці.

5. Результати та обговорення

Суть системи управління безпекою праці (СУБП) в електроустановках полягає в комплексному, системному підході до організації та контролю всіх процесів, пов'язаних з електробезпекою на підприємстві. Вона виходить за межі простого дотримання нормативних вимог.

До основних елементів і завдань СУБП слід віднести:

- Постійний аналіз ризиків. СУБП передбачає не лише реагування на аварії, а й превентивне виявлення потенційних небезпек в електроустановках, аналіз їх причин та прогнозування можливих наслідків.

- Чітка організація та розподіл відповідальності. Система визначає, хто і за що відповідає на кожному етапі – від менеджерів найвищого рівня до конкретного працівника. Вона регламентує обов'язки, права та відповідальність кожного учасника виробничого процесу.

- Навчання та підвищення кваліфікації. Ефективна СУБП зосереджена на безперервному навчанні персоналу, проведенні інструктажів, тренінгів та перевірки знань, щоб усі працівники були готові до роботи з електроустановками.

- Забезпечення ресурсами. Система передбачає виділення необхідних ресурсів (фінансових, матеріальних, кадрових) для придбання сучасного обладнання, засобів захисту, проведення профілактичних робіт та модернізації.

- Постійне вдосконалення. СУБП є циклічним процесом, який передбачає регулярний аудит, аналіз ефективності вжитих заходів і внесення коректив. Це дозволяє системі адаптуватися до змін у технологіях та умовах виробництва, забезпечуючи її актуальність.

Сучасна СУБП повинна бути динамічним і адаптивним механізмом, а не формальним набором правил, що дозволяє підприємству переходити від реактивного до превентивного управління ризиками.

Міжнародний стандарт ISO 45001 та його український аналог ДСТУ ISO 45001 є основою для побудови ефективної системи управління безпекою та здоров'ям на роботі. Їхня суть полягає в системному підході до мінімізації ризиків на виробництві [12].

Обидва стандарти базуються на циклі PDCA (Plan-Do-Check-Act), що означає:

- планування (Plan) – визначення ризиків, можливостей та цілей у сфері безпеки праці;
- виконання (Do) – запровадження необхідних процесів та заходів для досягнення цілей;

- перевірка (Check) – моніторинг та вимірювання ефективності системи, проведення аудитів;

- дія (Act) – удосконалення системи на основі отриманих результатів.

Головна мета цих стандартів – не просто відповідати мінімальним вимогам законодавства, а створити проактивну культуру безпеки, де кожен працівник є учасником процесу. Це допомагає підприємствам знизити кількість нещасних випадків, покращити умови праці, підвищити продуктивність та зміцнити свою репутацію.

Безпека праці в електроустановках має свою специфіку, адже небезпека тут не завжди очевидна. Кожен працівник, що має справу з електрикою, повинен розуміти природу основних загроз. Ми звикли вважати електрику чимось безпечним, доки не торкаємося оголеного дроту. Але небезпека криється не лише в прямому контакті. Навіть слабкий струм може спричинити серйозні опіки або зупинку серця. В умовах українських підприємств, де обладнання часто зношене, ризик зростає в рази, бо ізоляція може бути пошкоджена, а старі проводи – обірвані.

Окрім того, слід розуміти, що електромагнітні поля (ЕМП) – це невидиме випромінювання від високовольтного обладнання та потужних ліній електропередач. Якщо людина тривалий час перебуває під впливом сильних ЕМП, це може призвести до проблем із нервовою та серцево-судинною системами. У містах, де підприємства розташовані близько до житлових районів, цей фактор стає особливо актуальним, адже він впливає не лише на працівників, а й на мешканців.

Дослідження показують, що статична електрика накопичується на поверхні обладнання та одягу працівника. Хоча її розряд здається нешкідливим, у виробничих зонах, де є легкозаймисті речовини (наприклад, фарби або розчинники), така іскра може стати причиною потужного вибуху чи пожежі [4].

Варто також відмітити, що до досить небезпечних фактором сучасного виробництва є явище електричної дуги, яка виникає при короткому замиканні і схожа на маленький вибух. Вона має неймовірно високу температуру (понад 10 000°C), яскраве світло та ударну хвилю. Це призводить до миттєвих і жахливих опіків, травм очей та пошкодження слуху [16]. Збільшення потужності сучасного обладнання робить наслідки цього явища ще більш руйнівними.

В Україні основними нормативно-правовими документами, які спрямовані на забезпечення мінімізації ризиків у сфері електробезпеки, є:

☒ Правила технічної експлуатації електроустановок споживачів (ПТЕЕС) – зведення вимог до організації та підтримання електроустановок у належному технічному стані. Вони регулюють порядок експлуатації обладнання, проведення ремонтів, технічного обслуговування, а також вимоги до персоналу. Головна мета ПТЕЕС – забезпечити надійну та безаварійну роботу електроустановок [9].

☒ Правила безпечної експлуатації електроустановок споживачів (ПБЕЕС) – це документ, який встановлює вимоги до організації безпечного виконання робіт в електроустановках. Він регламентує порядок допуску до роботи, використання засобів захисту, дії в аварійних ситуаціях. Мета ПБЕЕС – захистити життя і здоров'я працівників, які обслуговують електроустановки [8].

Проте, слід зазначити, що навіть за наявності чітких правил і стандартів, ефективність СУБП на багатьох підприємствах України знижується через низку організаційних проблем. Часто безпека праці сприймається як просто необхідність «поставити галочку» і заповнити документи. Замість глибокого аналізу ризиків проводяться формальні інструктажі, які не підвищують реальної обізнаності працівників. Це створює ілюзію безпеки, але не зменшує реальних загроз.

Окрім цього, менеджмент підприємства не завжди володіє достатніми знаннями з питань електробезпеки, що ускладнює прийняття ефективних управлінських рішень та контроль за виконанням норм. Керівники, які не розуміють специфіки ризиків, не можуть ефективно керувати процесами безпеки, що призводить до помилок в організації робіт та розподілі відповідальності [7].

На багатьох підприємствах України спостерігається відсутність належної системи мотивації щодо реалізації ефективної СУБП в електроустановках. Працівники, які дотримуються правил безпеки, рідко отримують заохочення, що знижує їхню зацікавленість у дотриманні норм. У той же час, порушення часто не тягнуть за собою суттєвих наслідків, що створює відчуття безкарності та знижує загальну культуру безпеки на підприємстві [6]. Зазвичай інформація про ризики, нові правила чи досвід, набутий внаслідок інцидентів, не завжди ефективно доходить

до всіх рівнів персоналу. Це призводить до ситуацій, коли одні підрозділи знають про потенційні загрози, а інші – ні, що заважає злагодженій та безпечній роботі.

Суттєвим бар'єром на шляху до створення ефективної СУБП, особливо в умовах українських реалій, є технічні проблеми енергетичної сфери. Значна частина електроустановок на підприємствах в Україні застаріла, що підвищує ймовірність аварій, пожеж та нещасних випадків. Фізичне та моральне старіння обладнання часто ігнорується через брак коштів на модернізацію [5].

Проблеми безпеки праці часто недооцінюються, що призводить до недостатнього виділення коштів на її забезпечення. Це стосується не лише ремонту та оновлення електроустановок, а й придбання сучасних засобів індивідуального та колективного захисту. Також, відсутність автоматизованих систем контролю та моніторингу робить неможливим вчасне реагування на потенційні загрози.

Необхідною передумовою побудови ефективної системи управління безпекою праці в електроустановках на сучасних підприємствах є врахування людського фактору та психологічних проблем персоналу є ключовими перешкодами на шляху до. Ці проблеми не обмежуються лише незнанням правил, а охоплюють широкий спектр поведінкових, когнітивних та емоційних аспектів, які можуть призвести до серйозних наслідків. Система значною мірою залежна від людського фактору, адже більшість проблем виникає через поведінкові та психологічні причини. Вона виховує культуру відповідальності, де кожен працівник усвідомлює власну роль у забезпеченні безпеки. Це передбачає не лише навчання, а й постійне вдосконалення навичок, розвиток пильності та формування правильного ставлення до ризиків. Доцільним є створення середовища, де працівники не бояться повідомляти про небезпечні ситуації, а менеджмент підприємства заохочує та винагороджує безпечну поведінку [10].

Важливим процесом, спрямованим на підвищення ефективності та мінімізацію ризиків при роботі з електроустановками є удосконалення організаційної структури управління безпекою праці. Його суть полягає не лише в перерозподілі обов'язків, а й у впровадженні системного підходу, який враховує всі рівні взаємодії на підприємстві [15].

Серед основних напрямів вдосконалення варто виділити:

1. Централізацію відповідальності та повноважень. Замість розпорошення обов'язків між різними відділами, доцільно створити єдину вертикаль управління. Це може бути окремий відділ або група, яка відповідає виключно за безпеку праці в електроустановках. Такий підхід забезпечує єдність політики та процедур, дозволяючи ефективніше контролювати їх виконання.

2. Делегування повноважень на нижчі рівні. Хоча відповідальність має бути централізована, повноваження щодо прийняття рішень на місцях слід делегувати. Наприклад, майстри та керівники дільниць повинні мати право і можливість оперативно реагувати на небезпечні ситуації. Це підвищує швидкість реагування та залученість персоналу.

3. Впровадження матричної структури. Матричний підхід поєднує вертикальну ієрархію з горизонтальною взаємодією. Спеціаліст з безпеки праці може надавати методичну підтримку і контролювати роботу різних підрозділів, які, своєю чергою, несуть пряму відповідальність за дотримання правил у своїх секторах. Це забезпечує як спеціалізований нагляд, так і загальну відповідальність [3].

4. Створення системи зворотного зв'язку. Ефективна структура передбачає не лише спуск наказів «згори», а й підйом інформації «знизу». Працівники повинні мати можливість анонімно або відкрито повідомляти про небезпечні умови, інциденти або ідеї щодо покращення. Ця інформація є цінним джерелом для постійного вдосконалення системи.

5. Розвиток культури безпеки. Організаційна структура має підтримувати та формувати культуру, в якій безпека розглядається як найвища цінність. Це досягається через навчання, заохочення та активну участь керівництва в процесах, пов'язаних з безпекою. Кожен працівник, від керівника до робітника, має відчувати свою причетність і відповідальність [11].

6. Впровадження цифрових технологій. Використання програмного забезпечення для управління безпекою праці (e-HSM) дозволяє автоматизувати багато процесів: облік інструктажів, моніторинг стану обладнання, аналіз інцидентів та ведення документації. Це робить систему більш прозорою, керованою та ефективною.

Вдосконалення організаційної структури – це безперервний процес, що вимагає гнучкості та адаптації до нових викликів. Правильно вибудована система не лише захищає працівників, а й сприяє підвищенню продуктивності та репутації підприємства.

Важливу роль при побудові ефективної системи управління безпекою праці в електроустановках відіграють процеси модернізації енергетичної інфраструктури та впровадження інновацій в галузь.

Модернізація – це не просто оновлення заради оновлення, а свідомий крок до підвищення надійності та безпеки. Вона стосується як обладнання, так і процесів:

- Оновлення обладнання – заміна старих, зношених електроустановок, які не мають належного захисту, на нові. Сучасне обладнання часто має вбудовані автоматичні системи захисту від перевантажень, коротких замикань і витоків струму, що значно знижує ризик аварій.

- Оновлення інфраструктури – це може бути впровадження нових, безпечніших систем заземлення, заміни старих кабелів на вогнетривкі, або встановлення сучасних розподільчих щитів, що відповідають усім нормам.

- Вдосконалення процесів, – модернізація також стосується робочих процесів. Наприклад, впровадження чіткіших і безпечніших протоколів роботи, які мінімізують можливість людської помилки [13].

Інновації є рушійною силою, яка перетворює безпеку з пасивної вимоги на проактивну стратегію. Вони не лише покращують існуючі системи, але й створюють принципово нові підходи:

- Системи моніторингу в реальному часі, – застосування Інтернету речей (IoT) та спеціальних сенсорів дозволяє безперервно відстежувати ключові параметри роботи електроустановок: температуру, напругу, вібрацію тощо. Ці системи можуть попереджати про потенційні несправності заздалегідь, даючи змогу уникнути аварій ще до їх виникнення.

- Дистанційне керування та автоматизація, – перехід до автоматизованих систем дозволяє виконувати небезпечні операції дистанційно, зводячи до мінімуму контакт персоналу з високою напругою. Це особливо важливо для робіт в умовах підвищеного ризику.

- Технології віртуальної та доповненої реальності (VR/AR), – ці інструменти революціонізують процес навчання. За допомогою VR-тренажерів працівники можуть відпрацьовувати дії в надзвичайних ситуаціях, навчатися безпечним процедурам роботи в умовах, які точно імітують реальні, але без жодного ризику. AR може надавати працівнику візуальні підказки прямо під час роботи [14].

Таким чином модернізація забезпечує міцний і надійний фундамент для безпечної роботи, тоді як інновації додають елементи інтелектуального управління та проактивної профілактики. Поєднання цих двох підходів дозволяє створити систему, яка не просто реагує на інциденти, а активно запобігає їм, що є найвищим рівнем безпеки праці в електроустановках.

В сучасних умовах підприємства особливу увагу мають приділяти впровадженню безперервного навчання та тренінгів в сфері енергобезпеки праці для всіх категорій персоналу. Це має бути не одноразовий захід, а постійний процес, що дозволить підтримувати високий рівень знань, навичок та усвідомленості.

Основна мета такого безперервного навчання полягає в тому, щоб забезпечити актуальність знань та відточити практичні навички. Оскільки технології та обладнання постійно змінюються, необхідно регулярно оновлювати знання персоналу про нові ризики та методи роботи. Навчання допомагає подолати рутину та самовпевненість, які часто є причинами нещасних випадків.

Основними елементами такого навчання мають бути:

1. Регулярні інструктажі та перевірки знань. Інструктажі та перевірки повинні проводитись не просто для «галочки», а для реальної оцінки знань та розуміння правил. Вони повинні бути інтерактивними, включати обговорення реальних ситуацій та аналіз помилок.

2. Практичні тренінги та симуляції. Навчання не повинно бути лише теоретичним. Практичні тренування з використанням спеціального обладнання, макетів або віртуальних тренажерів дозволяють відпрацьовувати навички роботи в умовах, які максимально наближені до реальних, але є повністю безпечними. Це особливо важливо для відпрацювання дій у кризових ситуаціях.

3. Навчання для всіх рівнів персоналу. Навчання повинно охоплювати не лише рядових працівників, а й керівників, інженерів та фахівців з охорони праці. Кожна категорія персоналу повинна розуміти свою роль та відповідальність у забезпеченні безпеки.

Безперервне навчання сприяє формуванню культури безпеки, де кожен працівник відчуває свою відповідальність за власну безпеку та безпеку колег. Це створює атмосферу, в якій безпека розглядається не як обтяжливий обов'язок, а як ключова цінність підприємства.

Важливим інструментом для формування сталої культури безпеки є ефективна система заохочення та відповідальності за дотримання норм безпеки при роботі з електроустановками. Така система не просто карає за порушення, а мотивує персонал до свідомого та відповідального ставлення до власної безпеки та безпеки колег.

Правильно побудована система заохочення перетворює дотримання правил безпеки з обов'язку на мету, до якої прагнуть працівники. Вона має бути прозорою і справедливою, щоб кожен відчував, що його зусилля цінуються. Це може бути як матеріальна винагорода у вигляді премій, бонусів або подарунків за бездоганну роботу, так і нематеріальні стимули. Публічне визнання, оголошення подяки на загальних зборах або розміщення на дошці пошани піднімає престиж безпечної поведінки. Крім того, врахування показників безпеки при кар'єрному зростанні показує, що відповідальність є цінною якістю для керівника. Заохочення має бути своєчасним, щоб працівник відчував, що його зусилля помічені та оцінені [2].

Відповідальність, своєю чергою, служить інструментом для запобігання порушенням. Вона має бути неупередженою та пропорційною допущеним проступкам, щоб не створювати страху, а підкреслювати серйозність наслідків [1]. Замість простого покарання, порушення слід використовувати як можливість для навчання. Наприклад, повторне проходження інструктажу або індивідуальна робота з фахівцем з охорони праці допомагають усвідомити причини помилки. При цьому, відповідальність має поширюватися на всіх, включно з керівниками, які не забезпечили належного контролю. Такий підхід робить систему збалансованою та справедливою, сприяючи створенню середовища, де безпека є колективною відповідальністю і найвищою цінністю.

6. Висновки

Аналіз проблем побудови ефективної системи управління безпекою праці в електроустановках свідчить, що успіх залежить не лише від технічних рішень чи формального дотримання норм. Це комплексний процес, який вимагає цілісного підходу, що об'єднує організаційні, технічні та людські аспекти.

Вирішальну роль у цьому відіграють модернізація та інновації. Оновлення застарілого обладнання та впровадження новітніх технологій – від систем моніторингу до VR-тренажерів – мінімізує людський фактор і дозволяє перейти від реактивного до проактивного управління.

Крім того, критично важливим є усвідомлення, що людський фактор – це не проблема, а ресурс. Ефективне управління ним досягається через безперервне навчання та тренінги, які розвивають навички, а не лише знання. Додатково, створення прозорої системи заохочення та відповідальності формує свідоме ставлення до безпеки. Така система мотивує працівників, перетворюючи безпеку з обов'язку на найвищу цінність.

Отже, ефективна СУБП – це не статичний документ, а динамічна, жива структура, яка постійно адаптується до нових викликів. Її успіх визначається готовністю підприємства інвестувати не лише в технології, а й у своїх працівників, роблячи безпеку не просто нормою, а невід'ємною частиною корпоративної культури.


References

1. Bondarenko, Ye. A. (2022). *Okhorona pratsi v elektroenerhetytsi* [Occupational safety in the power industry]. Vinnitsa National Technical University. http://pdf.lib.vntu.edu.ua/books/2023/Bondarenko_2022_138.pdf (in Ukrainian)
2. Drozd, V. (2024). *Metody zaokhochennia pratsivnykiv dotrymuvaty pravyl bezpeky* [Methods of encouraging employees to follow safety rules]. *Expertus*. <https://op.expertus.com.ua/consultations/35190> (in Ukrainian)

3. Fedulova, I. V., Mykolaichuk, I. P., & Dzhulai, M. V. (2018). Matrychnyi pidkhid do orhanizatsii systemy. Upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Matrix Approach to System Organization. *Enterprise Risk Management*]. *Innovative Economy*, (9–10), 204–210. <https://lnk.ua/ly4zbDd4j> (in Ukrainian)
4. Hilevich, Yu. V., Solohub, V. A., Romas, A. Iu., & Konoval, V. P. (2010). Statychna elektryka i psykhoфизиологичnyi stan liudyny [Static Electricity and Human Psychophysiological State]. *Bulletin of the Kyiv National University of Technologies and Design*, (4), 23–28. https://er.knuid.edu.ua/bitstream/123456789/6505/1/V54_P023-028.pdf (in Ukrainian)
5. Kaliuta, B. (2024). Dlia nadiinoho funktsionuvannia ukrainska enerhetychna infrastruktura potrebuie modernizatsii [To ensure reliable operation, Ukraine's energy infrastructure requires modernization]. *USAID*. <https://energysecurityua.org/ua/u-fokusi/dlia-nadiynoho-funktsionuvannia-ukrainska-enerhetychna-infrastruktura-potrebuie-modernizatsii/> (in Ukrainian)
6. Kolesnik, N. V., & Nikulchenko, V.V. (2023). Motyvatsiia bezpeky pratsi yak faktor pidvyshchennia efektyvnosti diialnosti [Safety Motivation as a Factor in Increasing Operational Efficiency]. *Innovative Pedagogy*, 58(2), 37–41. http://nbuv.gov.ua/UJRN/innped_2023_58%282%29_9 (in Ukrainian)
7. Oliinyk, S. (2023). Yak viina transformovala rynek pratsi v enerhetytsi [How the War Has Transformed the Labor Market in the Energy Sector]. *Ukrainian Energy*. <https://ua-energy.org/uk/posts/yak-viina-transformovala-pratsi-v-enerhetytsi> (in Ukrainian)
8. On the Approval of the Rules for the Safe Operation of Electrical Installations for Consumers. Order of the Ministry of Labor and Social Policy of Ukraine No. 4 of 09.01.1998. *Verkhovna Rada of Ukraine*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0093-98#Text> (in Ukrainian)
9. Verkhovna Rada of Ukraine. (2006). On the Approval of the Rules for the Technical Operation of Electrical Installations for Consumers. Order of the Ministry of Fuel and Energy of Ukraine No. 258 of 25.07.2006. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1143-06#Text> (in Ukrainian)
10. Pavlova, O. M. (2024). Liudskyi kapital enerhetychnykh pidpriemstv: realii ta shliakhy napriamy vidnovlennia [Human Capital of Energy Enterprises: Realities and Directions for Restoration]. *Scientific Innovations and Advanced Technologies*, 9(37), 731–739. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9\(37\)-731-739](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-9(37)-731-739) (in Ukrainian)
11. Skaletskyi, Yu. M., Biriukov, D. S., Martiusheva, O. O., & Yatsenko, L. D. (2012). *Problemy vprovadzhennia kultury bezpeky v Ukraini: analitychna dopovid* [Problems of Implementing a Safety Culture in Ukraine: Analytical Report]. National Institute for Strategic Studies. https://niss.gov.ua/sites/default/files/2013-01/bez_kultur-f0289.pdf (in Ukrainian)
12. Sorochynska, O. L. (2023). Mizhnarodnyi standart ISO 45001 ta yoho rol u pokrashchenni bezpeky pratsi na pidpriemstvi [International Standard ISO 45001 and its Role in Improving Occupational Safety at an Enterprise]. In *Proceedings of the XI International Scientific and Technical Conference "Youth: Science and Innovations"* (pp. 377–378). <https://ir.nmu.org.ua/server/api/core/bitstreams/974fa3e9-fad3-40f0-b67e-e29e13c10a7d/content> (in Ukrainian)
13. Treshchov, M. (2024). Modernizatsiia enerhetychnoho sektoru yak priorytetnyi napriam povoiennoho vidnovlennia Ukrainy [Modernization of the Energy Sector as a Priority Direction for Ukraine's Post-War Reconstruction]. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 1(15), 28–45. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1\(15\)-28-45](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-1(15)-28-45) (in Ukrainian)
14. Trofymenko, O. (2020). Tendentsii rozvytku innovatsii v enerhetychnii sferi v suchasnykh umovakh [Trends in the Development of Innovations in the Energy Sector Under Modern Conditions]. *Economy and Society*, (22). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-90> (in Ukrainian)
15. Volkov, S. A. (2021). Rekomendatsii shchodo zaprovadzhennia systemy upravlinnia okhoronoiu pratsi na pidpriemstvi [Recommendations for implementing an occupational safety and health management system at an enterprise]. *Occupational Safety*. <https://ohoronapraci.com.ua/articles/569164-rekomendatsiyi-shchodo-zaprovadzhennya-systemy-upravlinnya-okhoronoyu-pratsi-na> (in Ukrainian)
16. Zhyhulin, O. A. (2020). *Bezpeka pratsi v enerhustanovkakh* [Occupational Safety in Power Installations]. Nizhyn. <https://lnk.ua/ZANDI1vNx> (in Ukrainian)



Ретроспективний аналіз досліджень теорії управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки

Вадим П. Глух  1 *

¹ Сумський національний аграрний університет (Україна). Аспірант кафедри економіки та підприємництва.

* Автор-кореспондент, e-mail: bs_11@i.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.15](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.15)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено різноманітність та масштаби спектру звернень науковцями світу та України до методології вивчення змісту, необхідності та перспектив подальшого розвитку концепції управління бізнес процесами взагалі, та в сфері будівництва, безпосередньо. Актуальність дослідження зумовлена доцільністю використання підходів до управління бізнес-процесам з метою підвищення конкурентоспроможності будівельних компаній, а також дієвого способу для сучасної трансформації бізнесу. Успішне впровадження та активне застосування елементів механізму управління бізнес-процесами можливі за умови всебічного розуміння його концептуальних положень та напрямків розвитку. Метою дослідження стали: визначення місця та ролі управління бізнес-процесами в соціальних науках, з позиції історичного розвитку, розкриття змісту еволюційних та ключових засад його осучаснення, а також обґрунтування прийнятності для використання у виробничих галузях вітчизняної економіки. Методологією дослідження було передбачено проведення бібліометричного аналізу наукових публікацій у виданнях двох провідних наукометричних баз даних Scopus та Web of Science. Ці бази даних відображають академічні досягнення та дозволяють отримати комплексний огляд досліджень за період з 1997 року по теперішній час. Результати бібліометричного аналізу набувають вирішального значення для визначення пріоритетів у дослідженнях та розробці ефективних стратегій управління бізнес-процесами у сучасних умовах сталого розвитку компаній будівельної галузі. Результати, проведеного аналізу, підтверджують очевидність тенденції наукового спрямування управління бізнес-процесами в бік активного застосування інформаційних технологій. Таким чином, сама концепції управління бізнес-процесами набуває міждисциплінарного характеру, виходячи своїм змістом та практичними механізмами реалізації за межі суто менеджменту. Проведені дослідження, також дозволили виявити очевидність тенденції до спеціалізації та локалізації управління бізнес-процесами з урахуванням особливостей регіонального та галузевого характеру. Найбільш цитованими науковими роботами стали саме ті, в тексті яких, розкриваються зміст методології та практичні досягнення інтеграції цифрових інструментів із засадами корпоративної культури для сприяння впровадженню механізмів управління бізнес-процесами у відповідних сферах функціонування бізнес-структур. В контексті цього, автори публікацій активно досліджують взаємозв'язок між управлінням бізнес-процесами та цифровою (інформаційною) інтеграцією галузей економіки.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

менеджмент, управління бізнес-процесами, бібліометричний аналіз, цифрові технології, економіка, трансформація, бази даних.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Retrospective Analysis of Research on Business Process Management Theory in the Building Sector of the Economy

Vadym Glukh  ¹*

¹ *Sumy National Agrarian University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Economics and Entrepreneurship.*

* *Corresponding Author*, e-mail: bs_11@i.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.7-8.15](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.7-8.15)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the diversity and scope of approaches used by scientists around the world and in Ukraine to study the content, necessity, and prospects for further development of the concept of business process management in general, and in the construction industry in particular. The relevance of the study is determined by the expediency of using approaches to business process management in order to increase the competitiveness of construction companies, as well as an effective way for modern business transformation. Successful implementation and active application of elements of the business process management mechanism are possible provided that there is a comprehensive understanding of its conceptual provisions and directions of development. The objectives of the study were to determine the place and role of business process management in the social sciences from the perspective of historical development, to reveal the content of its evolutionary and key principles of modernization, and to justify its acceptability for use in the manufacturing sectors of the domestic economy. The research methodology involved conducting a bibliometric analysis of scientific publications in two leading scientometric databases, Scopus and Web of Science. These databases reflect academic achievements and provide a comprehensive overview of research from 1997 to the present. The results of the bibliometric analysis are crucial for determining priorities in research and developing effective business process management strategies in the current conditions of sustainable development of companies in the construction industry. The results of the analysis confirm the obvious trend in the scientific direction of business process management towards the active use of information technologies. Thus, the very concept of business process management is becoming interdisciplinary in nature, going beyond the boundaries of pure management in terms of its content and practical implementation mechanisms. The research also revealed a clear trend towards specialization and localization of business process management, taking into account regional and industry-specific characteristics. The most cited scientific works are those that reveal the content of the methodology and practical achievements of integrating digital tools with the principles of corporate culture to facilitate the implementation of business process management mechanisms in the relevant areas of business structures. In this context, the authors of the publications actively explore the relationship between business process management and the digital (information) integration of economic sectors.

KEYWORDS

management, business process management, bibliometric analysis, digital technologies, economics, transformation, databases.

1. Вступ

У сучасних умовах розвитку суб'єктів виробничої економіки інструменти інноваційного менеджменту набувають ключової ролі для забезпечення конкурентоспроможності та динамічного розвитку компаній, які мають функціонувати у глобалізованому середовищі. Поряд з цим, відзначається стрімкий розвиток цифрових технологій (інформаційно-комунікаційних систем, штучного інтелекту, великих даних, хмарних обчислень та ін.). Ці та інші фактори, кардинально змінюють умови організації діяльності бізнес-структур, висуваючи якісно нові вимоги до механізмів управління їхніми бізнес-процесами.

Управління бізнес-процесами, в системі корпоративного менеджменту, ставить на перший план застосування систематичного та ретельного підходу щодо проєктування, впровадження, моніторингу, аналізу та постійного вдосконалення виробничих/управлінських процесів в середині та зовні компаній. Останні, зважаючи на підвищений прояв чинників конкурентного бізнес-середовища, мають трансформувати та постійно адаптувати свої управлінські механізми з метою досягнення сталості в забезпеченні ефективності власної діяльності. Сучасні суб'єкти підприємництва, які не нехтують досягненнями цифрового суспільства, вочевидь вбачають позитивну роль ефективного управління бізнес-процесами у цифровій трансформації власного бізнесу. Компанії, що здатні до втілення на практиці практики управління бізнес-процесами, набувають характеристик більшої конкурентоспроможності та гнучкості при адаптації до мінливості умов діяльності та поведінки стейкхолдерів. При цьому, сам підхід з управління бізнес-процесами, є доволі універсальним для застосування в різних галузях діяльності, в тому числі, і виробничого характеру. Але, прийнятність даної концепції може бути розвинута та успішно застосовуватися на практиці, тільки за умови чіткого розуміння її методологічного змісту та врахування сучасних тенденцій.

Сама концепція управління бізнес-процесами відзначається тривалим історичним періодом формування, удосконалення та розвитку. Будучи започаткованою наприкінці минулого століття, концепція управління бізнес-процесами вже зазнавала суттєвих змін у її фундаментальних ідеях та принципах. Найбільш вагомим впливом на трансформаційний розвиток та модернізацію концепції управління, спричинили найновіші досягнення щодо розвитку інформаційних технологій, появи великих даних та активного використання можливостей штучного інтелекту. Сьогодні надзвичайно активно відбувається переосмислення розуміння управлінської практики, в тому числі, і щодо реалізації концепції, що виступає об'єктом дослідження в даній науковій публікації.

Таким чином, наукове дослідження походження, базових засад та змісту основних змін концепції управління бізнес-процесами, як невід'ємного компонента сучасного корпоративного менеджменту, набуває підвищеної уваги та актуальності. В історичному контексті, наукове дослідження витоків концепції, її становлення та розвитку, у поєднанні з сучасними трендами розвитку науки менеджмент, покликане допомагати практикам при прийнятті ефективних управлінських рішень, в першу чергу, із застосуванням передового досвіду організації бізнес-процесів. В умовах цифрової трансформації, для компаній будівельної сфери економіки, дана концепція здатна виступати одним із ключових чинників забезпечення сталого розвитку та підвищення їхньої конкурентоспроможності. У цифрову епоху інноваційні зміни в управлінні бізнес-процесами, стають невід'ємним елементом стратегії будівельної компанії, яка прагне не лише зберегти, а й посилювати власні ринкові позиції.

2. Огляд літературних джерел

Нагальні питання інноваційного розвитку в системі менеджменту, у його взаємозв'язку з впровадженням сучасних концепцій управління, протягом тривалого часу є предметом підвищеної наукової уваги науковців-сучасників. Наприклад, класичні засади інноваційної теорії були відображені Й. Шумпетером [1], який намагався обґрунтувати саме роль інновацій як рушійної сили економічного розвитку. В подальшому, інноваційні засади менеджменту були розтлумачені в працях П. Друкера, який акцентував увагу про необхідність інтеграції бізнесу та організації інноваційних процесів у єдину управлінську парадигму[2],

Безпосереднє формування концепції управління бізнес-процесами та активне звернення науковців до її елементів, з метою адаптації до різних сфер діяльності (в тому числі, і

будівельної), призвели до швидкого накопичення наукових знань та зростання наукових публікацій з відповідними напрямками дослідження. Водночас, вже згаданий, пришвидшений прогрес інформаційно-аналітичного характеру, сприяв появі сучасних інструментів бібліометричного аналізу. Отримання можливості формувати бібліометричний огляд, сприяла всебічному та глибокому аналізу стану розвитку наукових питань у визначених галузях та їхньому синтезованому середовищі. На думку авторського колективу [3], бібліометричні методи слугують надійним інструментом для визначення тенденцій у публікаціях, концептуальних засадах та їхній трансформації в межах галузі наукового дослідження. Вочевидь, вони здатні допомагати у виявленні вагомих (впливових) досліджень, що потребують на подальше вивчення та використання в якості фундаментальних [4].

За різними джерелами, можна дійти висновки, що обсяг щорічних бібліометричних досліджень, за останні десять років, вже переважає показник в одну тисячу праць. Не зважаючи на те, що загальна кількість таких оглядів з питань управління бізнес-процесами, порівняно, невелика, їхня кількість також невинно зростає. В такий спосіб, підкреслюється факт зростаючого усвідомлення потреби щодо розуміння ролі наукового обґрунтування накопичених знань з питань управління бізнес-процесами [5].

Одним із перших досліджень питань, безпосередньо пов'язаних з предметною областю нашого дослідження, стала праця [6], в якій, засобами системного огляду, вивчалися можливості застосування концепції управління бізнес-процесами при їхньому моделюванні та вдосконаленні.

Згодом, актуальність звернення до бібліометричного аналізу та зростаючу увагу до питання управління бізнес-процесами в сучасному бізнесі, були доведені в публікації [7]. Автори даної наукової праці дослідили міждисциплінарний характер питання, а також надали методологічні характеристики розвитку концепції управління бізнес-процесами в контексті реінжинірингу, загального управління якістю та розвитку інформаційних систем.

Наукові джерела свідчать про те, що тема «управління бізнес-процесами» стала предметом дослідження численних бібліометричних оглядів, особливо, починаючи з 2020 року. Серед багаточисельного переліку наукових оглядів, доцільно підкреслити наступні: порівняння концепції з раціональним управлінням та потенціалом для їхнього одночасного впровадження [8]; методи ефективного моделювання бізнес-процесів [9]; трактування напрямків сталого розвитку в контексті «зеленого управління бізнес-процесами» [10] та процесного майнінгу [11]; роль амбідекстерності в управлінні бізнес-процесами [12] та ін.

Таким чином, як згадані, так і цілий ряд інших тематичних оглядів з управління бізнес-процесами, іноземних та вітчизняних науковців, незважаючи на часові, предметні та інформаційні відмінності, мають спільні риси, що дозволяють формулювати висновки, на які можуть спиратися послідовники досліджуваного напрямку та практики.

3. Постановка завдання

Метою даного дослідження є формування теоретичної основи щодо наукового обґрунтування менеджерських рішень з управління бізнес-процесами для сталого розвитку в будівельній галузі, завдяки: визначенню місця та ролі управління бізнес-процесами в соціальних науках, з позиції історичного розвитку; розкриття змісту еволюційних та ключових засад його осучаснення, а також обґрунтування прийнятності для використання у виробничій галузі економіки.

4. Методи та матеріали

Результати дослідження продемонстрували зростання уваги до управління бізнес-процесами протягом останнього десятиліття, основні напрямки досліджень та практичні аспекти застосування, включаючи мови моделювання процесів, інфраструктури впровадження процесів, аналіз моделей процесів, інтелектуальний аналіз процесів, сумісність процесів та повторне використання.

З метою реалізації бібліометричного аналізу в даному дослідженні були використані вбудовані аналітичні та уточнюючі інструменти бази даних. Застосування вбудованих інструментів міжнародних науко метричних баз даних Scopus та Web of Science, сприяло

проведенню попереднього аналізу публікацій у обраній предметній області – управління бізнес-процесами. З метою подальшої конкретизації інформації, отримані дані були імпортовані для створення бібліометричних карт у VosViewer.

Користуючись інструментом «Google Trends», був проведений авторський аналіз інтернет-запитів за визначеними ключовими словами, що допомогло зрозуміти інтерес наукової спільноти до питань управління бізнес-процесами, в контексті соціальних та гуманітарних наук.

З метою уточнення даних, був застосований компонент «Publish or Perish», який сприяв проведенню аналізу публікацій у Google Scholar, зокрема у межах найбільш цитованих видань, що дозволило зрозуміти актуальні тенденції та напрямки досліджень у даній області.

В свою чергу, інструмент «Analyze results», застосовувався для візуалізації розподілу досліджень за категоріями науко метричних баз. Результати були додатково уточнені шляхом фільтрації за мезотемами: Citation Categories і Research Areas. Для відбору даних та забезпечення релевантності наукового дослідження проводився глибокий аналіз статей, включаючи їхні назви, ключові слова та реферати.

З метою забезпечення максимально повної характеристики предметної області (управління бізнес-процесами) та визначення уточнюючих питань, що потребують вивчення, був застосований метод нарративного огляду джерел інформації. Для огляду найбільш цитованих публікацій, що визначалися за результатами річного аналізу цитованості, були також застосовані наступні методи: аналізу, синтезу, узагальнення та групування.

5. Результати та обговорення

Дослідження витоків, історичного розвитку та нових тенденцій може збагатити сферу науки управління та допомогти практикам у прийнятті обґрунтованих рішень щодо впровадження та вдосконалення управління бізнес-процесами.

Враховуючи значну кількість публікацій, що досліджують значення та роль управління бізнес-процесами, а також концептуальні засади управління компаніями, виникає необхідність проведення бібліометричного аналізу наукових праць з даної тематики. Результати бібліометричного аналізу мають вирішальне значення для визначення пріоритетів у дослідженнях та розробки ефективних стратегій управління діяльністю компаній будівельної галузі у сучасних умовах глобалізації та економічної нестабільності.

Отримані дані свідчать про те, що управління бізнес-процесами є багато дисциплінарною галуззю з двома основними напрямками досліджень: управління та інформаційні системи. Однак, відсутні огляди, які б розглядали концептуалізацію управління бізнес-процесами з точки зору окремо взятої галузі, зокрема, будівельної сфери економіки.

Початковим етапом власного бібліометричного аналізу було вивчення дослідницького простору та розгляд концептуальних засад управління бізнес-процесами у соціальних науках, використовуючи кількісні та якісні оглядові методи. Для досягнення даної цілі використана база даних Web of Science Core Collection, відома своїм охопленням соціальних та гуманітарних наук, як основне джерело бібліографічних даних. Для збору та аналізу даних було використано аналітичні та реферативні інструменти бази даних. Для збору релевантних документів щодо концепції управління бізнес-процесами була розроблена пошукова система, яка мінімізувала «інформаційний шум» [13]. Для уточнення даних було використано інструмент «Аналіз результатів» для візуалізації розподілу досліджень за категоріями Web of Science. Результати були отримані шляхом аналізу за темами цитування науковими категоріями Web of Science та сферами досліджень. До аналізу були включені лише англомовні публікації, що дозволило отримати вибірку з 123 одиниць [5].

Для відбору даних був проведений ретельний аналіз опублікованих статей, включаючи назви, ключові слова та анотації, щоб переконатися, що вони відповідають цілям дослідження. На основі цього аналізу 28 публікацій були виключені з таких причин, як відсутність анотації та ключових слів (одна стаття) або їх невідповідність дослідницькому запиту (27 публікацій зосереджувалися на окремих випадках впровадження управління бізнес-процесами або використовували термін як контекст для дослідження інших питань). Була отримана вибірка, що містить 95 статей [5]. Набір даних був попередньо очищений від слів, що можуть спотворювати зміст, зокрема слів пошукового запиту, синонімів та директивних словоформ.

Було складено список стоп-слів та синонімів (рис. 1), що було застосовано під час аналізу для вирішення поставленої задачі.

Stop words (excluded)	List of synonyms and word forms (reduced to a single expression marked in bold)
	bpm , business process management, business process management (bpm), business processes management
	process , processes
	organization , organization, organisation, organizations
	approach , approaches
	concept , concepts
	method , methods
	system , systems
	company , companies
	implication , implications
	practice , practices
	operation , operations

Рис. 1. Перелік стоп-слів, завантажених у додаток «Biblioshiny App» (англ.)

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [5, 13].

Для бібліометричного аналізу використовували додаток Biblioshiny App Ver. 4.1, запущений через пакет Bibliometrix R у програмному забезпеченні RStudio [14, с. 97–98]. Аналіз зв'язків включав кількісні методи та методи наукового мапування, зокрема підрахунок публікацій, аналіз цитування та співавторства, бібліографічні зв'язки, аналіз співавторів та співавторів слів, кластеризацію та візуалізацію. Кластеризація була виконана за допомогою алгоритму Walktrap, що здатен виявляти тісно пов'язані вузли та максимізує модульність мережі шляхом ітеративного визначення груп.

Переважає більшість статей, знайдених на сайті (558 одиниць), була віднесена до галузі комп'ютерних наук, далі йдуть електротехніка (46 одиниць) та інформатика і бібліотекознавство (42 одиниці). Для порівняння, кількість статей, віднесених до менеджменту, бізнесу та дослідження операцій в сфері управління, становила 198 одиниць, 125 одиниць та 64 одиниці, відповідно. Ці дані свідчать про те, що тема управління бізнес-процесами, яка виникла в рамках менеджменту і була тісно пов'язана з оперативним і стратегічним управлінням, зазнає трансформації і набуває нових вимірів.

Таку еволюцію можна пояснити процесами зростання цифровізації бізнес-процесів та активним застосуванням цифрових інструментів для вдосконалення організаційно-управлінських практик. В підсумку маємо, що управління бізнес-процесами набуває все більшої популярності як актуальна та прикладна тема досліджень у сфері інформаційних технологій та комп'ютерних наук. Середньорічний приріст публікацій становить 4,32 %, що свідчить про стійкий пошуковий інтерес до цієї галузі. Одним з помітних аспектів є відносно висока частка одноосібних публікацій, які складають приблизно 16 % від загальної кількості публікацій [5].

Іншою характеристикою колекції є відносно невеликий середній розмір дослідницької групи – менше трьох осіб на групу. Порівняно з іншими галузями, такими як дослідження стійкості продовольчої системи, де середній розмір дослідницької групи становить 4,55 особи, пошукова спільнота щодо управління бізнес-процесами, як видається, надає перевагу меншим дослідницьким командам [13]. Рівень міжнародної співпраці в межах колекції є відносно низьким, лише 20 %.

За період дослідження спостерігається постійне зростання кількості досліджень, присвячених концепції управління бізнес-процесами (рис. 2).

Наведений графік надає уявлення про періоди підвищеної уваги до концепції. Зокрема, у 2010 році кількість публікацій на тему управління бізнес-процесами значно зросла, і налічувала вдвічі більше статей, ніж у попередні роки. У 2017 році кількість публікацій подвоїлася порівняно з попередніми періодами, після чого спостерігалось безперервне зростання публікаційної активності до 2019 року. Однак спостерігається і тенденція до зменшення інтересу науковців до управління бізнес-процесами у соціальних науках: у 2022 році було опубліковано лише шість статей, що менше, ніж у 2017 році.

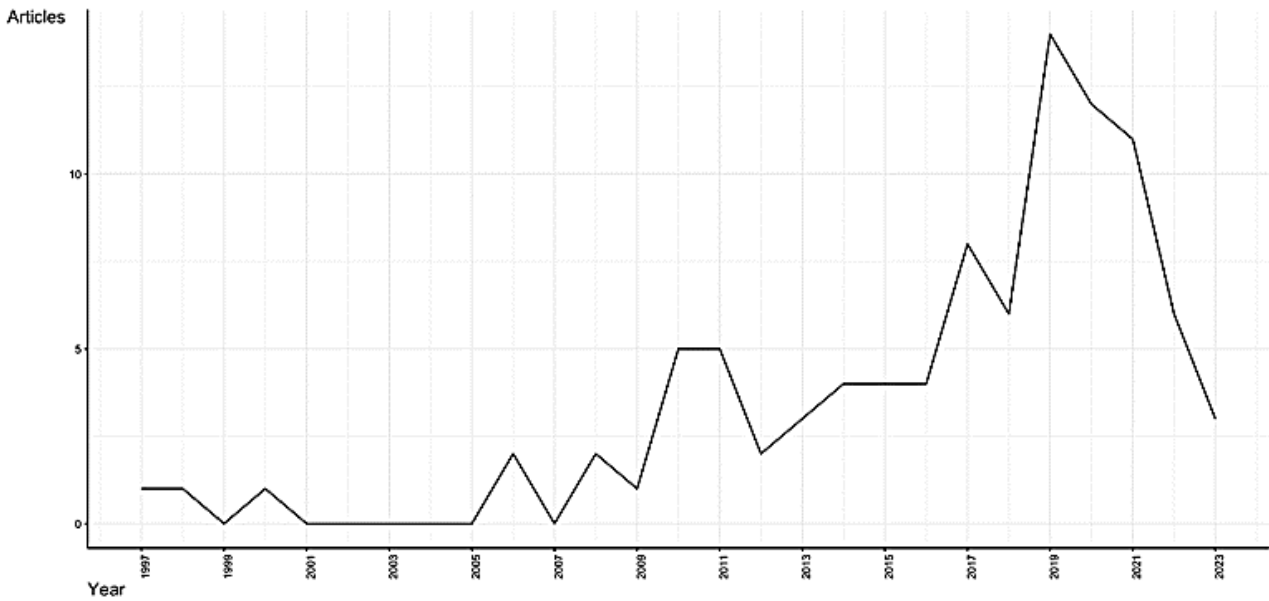


Рис. 2. Динаміка кількості публікацій з управління бізнес-процесами в контексті соціальних наук, за період 1997–2023 рр.

Джерело: розроблено автором і вперше згадано у [5].

Що стосується продуктивності та співпраці між країнами, то саме Бразилія посідає перше місце за кількістю наукових публікацій – 34 статті. Далі – Великобританія з 31 роботою, Італія з 29, Німеччина з 22 і Польща з 20 публікаціями. Вчені з Великобританії почали дослідження концепції управління бізнес-процесами, одними з найперших, і знаходилися попереду за кількістю публікацій до 2022 року. У 2011 році німецькі та італійські вчені розпочали свої дослідження, тоді як бразильські та польські дослідники розпочали їх у 2014 та 2018 рр., відповідно. Коефіцієнт міжнародної співпраці варіюється між цими країнами, причому для Італії це найвище значення – 0,57, за нею йде Великобританія з 0,25 та Бразилія – 0,09. Дослідження в Німеччині та Польщі проводяться лише в рамках національних дослідницьких груп.

У результаті об'єднання документів, за допомогою посилань, вдалося виділити три окремі кластери релевантних досліджень, графічний формат яких, представлений на рис 3.

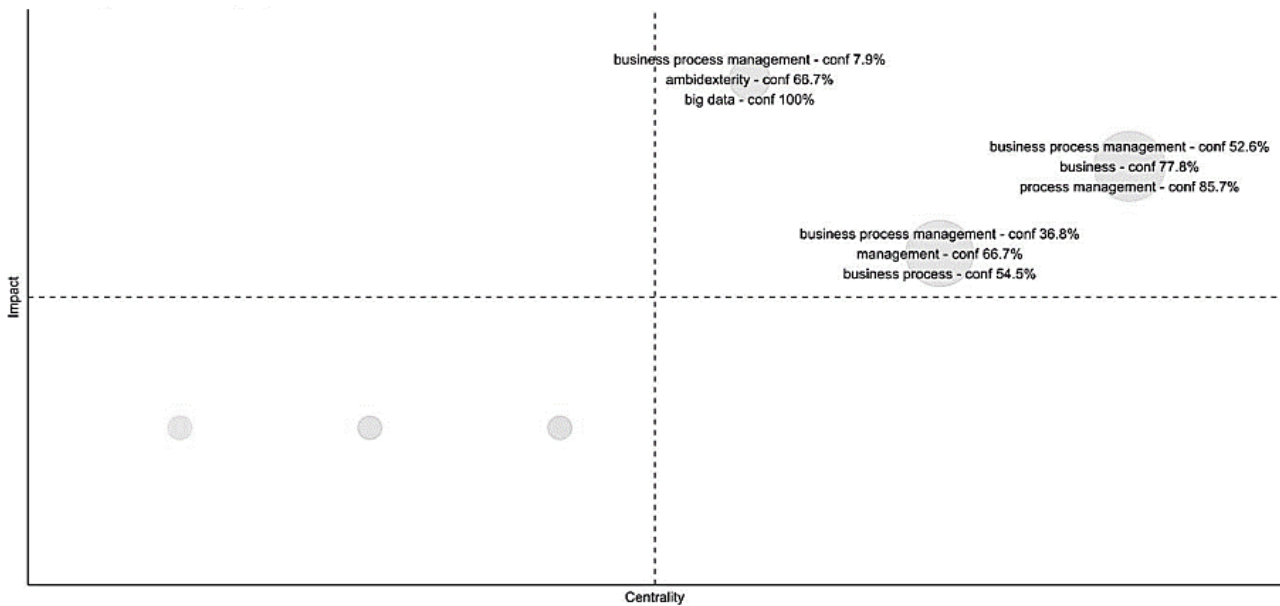


Рис. 3. Склад кластерів за публікаціями, поєднаними посиланнями (мітки за ключовими словами авторів)

Джерело: розроблено автором і вперше згадано у [5].

Перший кластер зосереджується на темах великих даних та амбівалентності. Незважаючи на те, що у збірнику лише чотири статті, цей кластер отримав найбільшу кількість цитувань у

світі. Другий кластер зосереджений на управлінні процесами та бізнесі. Цей кластер включає найбільш значну кількість документів у колекції – 50 публікацій, але має менший вплив, ніж перший кластер. Третій кластер зосереджений навколо понять «менеджмент» та «бізнес-процеси». Хоча він має незначний вплив, цей кластер все ще є значущим, оскільки охоплює 37 документів у сукупності.

Аналізуючи трендові теми (рис. 4), можна простежити еволюцію дослідницького контенту в часі. На початку 2000-х років пошук управління бізнес-процесами зосереджувався на соціальних питаннях та питаннях капіталу. З 2008 році сфера досліджень змістилася в бік контролю та планування ресурсів компанії, що залишалися актуальними впродовж наступного десятиліття. У період з 2010 по 2018 рр. наукові роботи були зосереджені на обслуговуванні клієнтів, управлінні, архітектурі бізнес-процесів та впровадженні управління бізнес-процесами. В період з 2015 по 2020 рік акцент був зроблений на таких аспектах, як аналіз, організація, системи, переваги, інтеграція та спроможність. Останні дослідження (після 2020 року) зосереджені на зрілості, можливостях, відповідності, інституціоналізації, просуванні та стартапах.

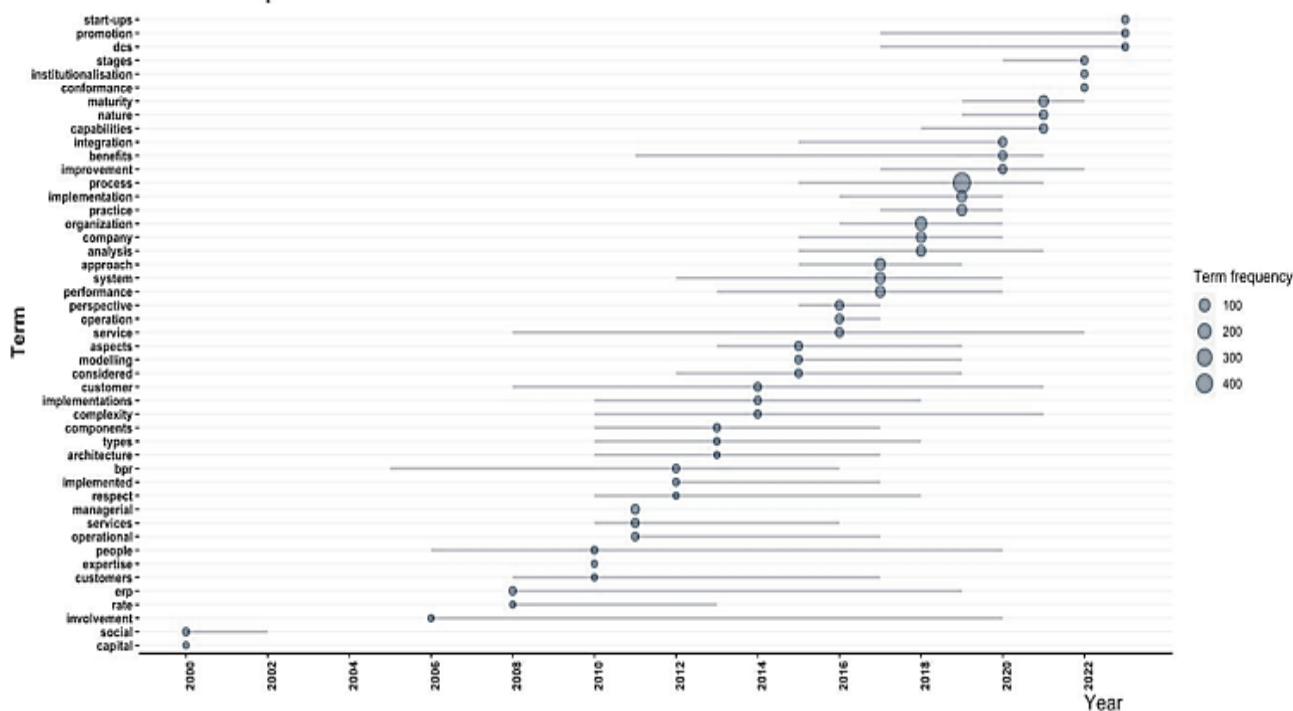


Рис. 4. Динаміка трендових тем за уніграмами рефератів (застосовано списки слів, стоп-слів та синонімів), за період 2000–2023 рр.

Джерело: розроблено автором і вперше згадано у [5].

Сучасні дослідження все більше концептуалізують роль організаційної культури у сприянні впровадженню управління бізнес-процесами компаній. В своїй праці [15], автори розробили підхід до вимірювання ефективності організаційної культури (різних типів), що сприяє впровадженню управління бізнес-процесами. При цьому, вони емпірично довели, що успіх управління бізнес-процесами забезпечується не лише методами управління, а і культурою управління бізнес-процесами, яка виступає в ролі медіатора.

Дослідження демонструє, що використання методів управління бізнес-процесами призводить до формування культури, що сприяє продуктивності процесу та успіху компанії. Однак методи не підвищують ефективність діяльності компанії без належної культури управління бізнес-процесами, побудованої на «клієнтоорієнтованості, досконалості, відповідальності та командній роботі» [16].

Далі застосуємо пошуковий алгоритм визначення області досліджень, що буде включати поняття – в сукупності становлять «управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки» (будівництві) – (бізнес | процес – управління | будівництво). За період дослідження (1996–2024 рр.), за допомогою інструменту моніторингу та аналізу міжнародних наукових баз – SciVal, було взято до уваги 10 494 наукові праці.

Результати були додатково уточнені за допомогою фільтрування за предметними областями «Бізнес, менеджмент, облік» – 3 017 публікацій, а з урахуванням обмеження за роками (наприклад, 2019–2025 рр.) – 1 194 робіт (рис. 5).

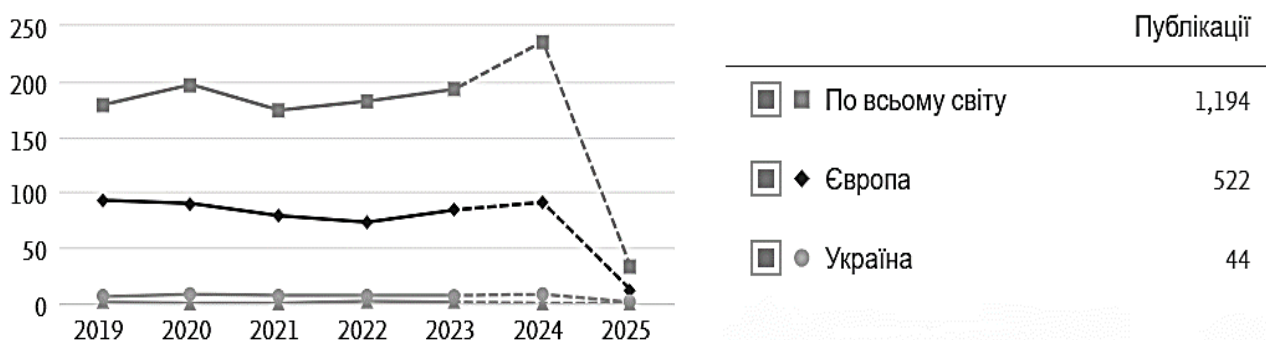
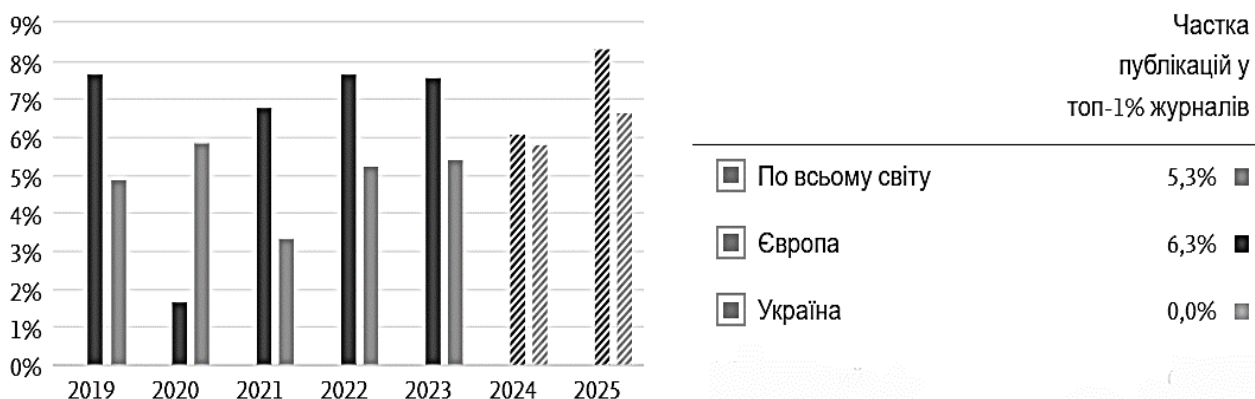


Рис. 5. Динаміка публікацій за предметною областю дослідження «управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки» з відповідними етапами фільтрування, за період 2019–2025 рр.

Джерело: розроблено автором.

Процентилі публікацій у рейтингу найпопулярніших журналів у SciVal показують, наскільки публікації з обраної тематики (управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки) присутні в найбільш цитованих журналах у всесвіті даних: скільки публікацій входять до 1 %, 5 %, 10 % або 25 % найбільш цитованих журналів, індексованих Scopus. Так, зокрема, результати визначення кількості публікацій за темою, що входять до 1 % топ-журналів, наведено на рис. 6.



⚠ Неповний рік ?

Рис. 6. Метрика SciVal: публікації в процентиліях найкращих журналів, за період 2019–2025 рр.

Джерело: розроблено автором.

Результати в процентиліях найвищого цитування вказують на те, якою мірою публікації за обраною тематикою (управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки) присутні в найбільш цитованих процентиліях у всесвіті даних: скільки публікацій входять до 1 %, 5 %, 10 % або 25 % найбільш цитованих публікацій.

Результати визначення кількості публікацій за темою, що опубліковані у виданнях з найбільшою цитованістю, наведені на рис. 7.

Результати наукометричного аналізу активності звернень до публікацій, що розміщені у виданнях, як індексуються в НМБ Scopus, за напрямком дослідження «управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки», варто також доповнити графічними даними про їхній якісний характер, з точки зору оприлюднення у виданнях з відповідним квантилем (Q1, Q2, Q3 чи Q4). Результати аналізу динаміка за даним параметром відображені на рис. 8.

Територіальний підхід щодо вивчення світового масштабу публікацій за обраним напрямком (визначеним запитом з відповідними фільтрами) дозволяє спостерігати за рівнем

популярності теми «управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки». На рис. 9 наведені результати саме такого аналізу, станом на початок 2025 року.

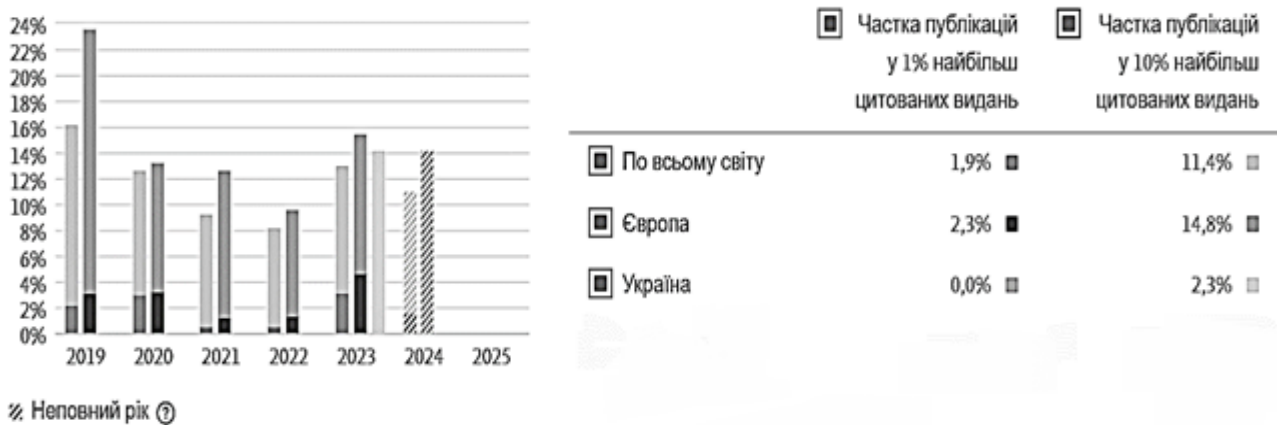


Рис. 7. Метрика SciVal: результати в процентилях найбільшого цитування, за період 2019–2025 рр.

Джерело: розроблено автором.

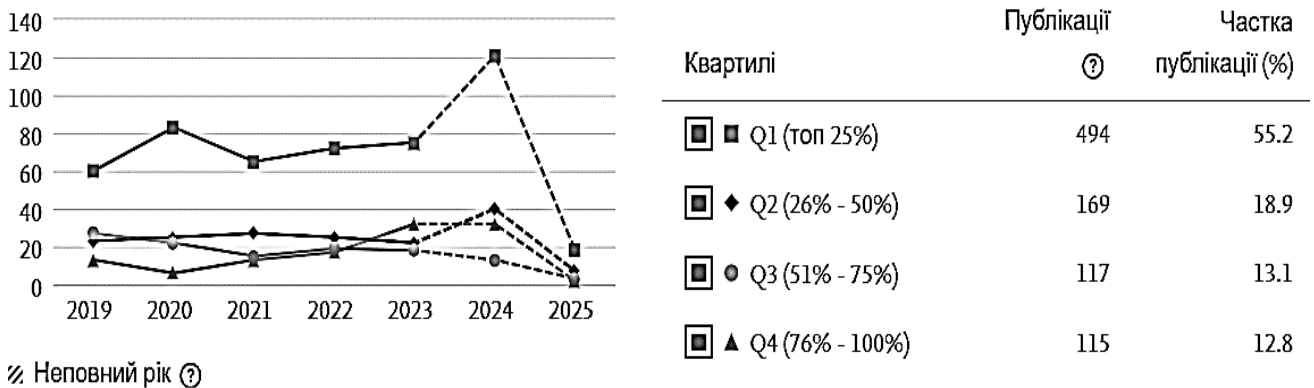


Рис. 8. Метрика SciVal: результати аналізу за публікаціями у виданнях відповідних кварталів, за період 2019–2025 рр.

Джерело: розроблено автором.

Країни/регіони	Наукова доробка ↓	Views Count ↓	Field-Weighted Citation Impact ↓	Citation Count ↓
1. Китай	151	7,725	0,97	1365
2. США	110	10 795	1.51	2,173
3. Велика Британія	97	8,284	1.62	1599
4. Індія	95	8,268	0,91	772
5. Німеччина	63	4,251	1.39	719
6. Австралія	58	6,651	1.84	826
7. Бразилія	51	4,903	0,96	611
8. Італія	45	5,426	2.26	1,112
9. Україна	44	2,681	0,42	164
10. Іспанія	43	6920	1.18	1,016

Рис 9. Метрика SciVal: країни та регіони за станом наукового доробку за напрямком «управління бізнес-процесами в будівельній галузі економіки», станом на початок 2020 р.

Джерело: розроблено автором.

За даними рис. 9 можна констатувати про високу популярність даної науково-практичної тематики в наступних країнах світу: Китай та Сполучені Штати Америки. Значення ключового показника наукового доробку становить більше 100 одиниць.

Серед європейських країн першість належить науковій спільноті з Великої Британії, яка дещо випереджає показники ще однієї країни азійського регіону – Індії.

Варто також відзначити очевидну популярність досліджуваної тематики і серед вітчизняних науковців. Показники наукового доробку для науковців, афілійованих в Україні становить 44 одиниці та 9 серед Топ-10 країн, які були визначені за метрикою бібліометричного додатку *SciVal*.

6. Висновки

Результати бібліометричного аналізу, заснованого на вивченні відповідних наукових праць, що індексуються в міжнародних науко метричних базах даних Scopus та Web of Science, стосувалися огляду дослідницького ландшафту та концептуальних засад управління бізнес-процесами у соціальних науках та практичного застосування в будівельній галузі економіки і були отримані шляхом розкриття динаміки публікацій, провідних авторів, інституцій, країн, змісту досліджень, тематики та тенденцій.

Отримані результати підкреслюють еволюційний характер менеджменту, зсув у бік інформаційних технологій та зростаючий акцент на міждисциплінарних підходах. Спеціалізовані та локалізовані дослідження, з обмеженою співпрацею між науковцями, науковими установами та країнами, характеризують дослідницький ландшафт управління бізнес-процесами в компаніях будівельної галузі, що свідчить про значущість соціально-економічного контексту в дослідженнях та практиці.

Крім того, цей кластерний аналіз дає глибоке розуміння складних взаємозв'язків між різними аспектами управління бізнес-процесами. Така візуалізація допомагає визначити основні напрямки досліджень та їх відносну важливість у менеджменті сучасних компаній.

Об'єднання отриманих даних свідчить про переважну увагу до вивчення динамічного взаємозв'язку між управлінням бізнес-процесами та ключовою метою сприяння сталому економічному розвитку будівельних компаній. Слід зазначити, що значна увага приділяється виявленню кореляцій з ключовими економічними показниками та формулюванню стратегій управління компаніями, спрямованих на досягнення конкретних економічних цілей. Ці дослідження слугують основою для розробки ефективних підходів до управління бізнес-процесами, тим самим закладаючи основу для сталого економічного прогресу компанії.

У рамках розширення часової перспективи дослідження важливо оцінити результати контекстуально-часового блоку бібліометричного аналізу. Тут основні визначені детермінанти дослідження з питань управління бізнес-процесами структуруються за часом. Це дослідження забезпечує цінну основу для розуміння тенденцій і динаміки в цій сфері, проливаючи світло на ключові сфери уваги, нові парадигми та еволюцію дослідницьких інтересів. Воно дає змогу всебічно оцінити розвиток знань та уявлень щодо управління бізнес-процесами з плином часу.

References

1. Schumpeter, J. A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. New York: McGraw-Hill. <https://archive.org/details/businesscyclesth00schu>
2. Drucker, P. F. (1993). *Post-Capitalist Society*. New York: HarperCollins. <https://archive.org/details/postcapitalistsoc0000druc>
3. Donthu, N., Kumar, S., Mukherjee, D., Pandey, N., & Lim, W. M. (2021). How to conduct abibliometric analysis: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, (133), 285–296. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.04.070>
4. Zhuravel O., Kosmidailo I. & Glukh V. (2025). Innovation management in the context of digital transformation of enterprises. *Scientific innovations and advanced technologies*, 3(43), 747–760. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3\(43\)-747-760](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2025-3(43)-747-760) (in Ukrainian)
5. Koblianska, I., Varakin, D., Pihul, O., Somushkin, V., & Glukh, V. (2023). Review of scientific literature on BPM concept in social sciences. *Problems and Perspectives in Management*, 21(3), 84–99. [https://doi:10.21511/ppm.21\(3\).2023.07](https://doi:10.21511/ppm.21(3).2023.07)

6. Van der Aalst, W. M. (2013). Business process management: a comprehensive survey. *International Scholarly Research Notices*, 2013(1), 507984. <https://doi.org/10.1155/2013/507984>
7. Iritani, D. R., Morioka, S. N., Carvalho, M. M. de, & Ometto, A. R. (2015). Analysis of business process management theory and practices: Systematic literature review and bibliometrics. *Gestão & Produção*, 22(1), 164–180. <https://doi.org/10.1590/0104-530X814-13>
8. Maldonado, M. U., Leusin, M. E., de Albuquerque Bernardes, T. C., & Vaz, C. R. (2020). Similarities and differences between business process management and lean management. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1807–1831. <https://doi.org/10.1108/bpmj-09-2019-0368>
9. Entringer, T. C., Ferreira, A. da S., & Nascimento, D. C. de O. (2021). Comparative analysis of the main business process modeling methods: A bibliometric study. *Gestão & Produção*, 28(2), e5211. <https://doi.org/10.1590/1806-9649-2020v28e5211>
10. Couckuyt, D., & Van Looy, A. (2020). A systematic review of green business process management. *Business Process Management Journal*, 26(2), 421–446. <https://doi.org/10.1108/bpmj-03-2019-0106>
11. Zerbino, P., Stefanini, A., & Aloini, D. (2021). Process science in action: A literature review on process mining in business management. *Technological Forecasting and Social Change*, (172), 121021. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.121021>
12. Helbin, T., & Van Looy, A. (2021). Is business process management (BPM) ready for ambidexterity? Conceptualization, implementation guidelines and research agenda. *Sustainability*, 13(4), 1906. <https://doi.org/10.3390/su13041906>
13. Kalachevska, L., Koblianska, I., & Holzner, J. (2022). Concept and measurement of the food system sustainability: A bibliometric research. *Scientific Horizons*, 25(1), 104–119. [https://doi.org/10.48077/SCIHOR.25\(1\).2022.104-119](https://doi.org/10.48077/SCIHOR.25(1).2022.104-119)
14. Aria, M., & Cuccurullo, C. (2017). Bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis. *Journal of Informetrics*, 11(4), 959–975. <https://doi.org/10.1016/j.joi.2017.08.007>
15. Schmiedel, T., vom Brocke, J., & Recker, J. (2014). Development and validation of an instrument to measure organizational cultures' support of business process management. *Information & Management*, 51(1), 43–56. <https://doi.org/10.1016/j.im.2013.08.005>
16. Schmiedel, T., Recker, J., & vom Brocke, J. (2020). Tie relation between BPM culture, BPM methods, and process performance: Evidence from quantitative field studies. *Information & Management*, 57(2), 103175. <https://doi.org/10.1016/j.im.2019.103175>