

Держава та регіони

Серія: Публічне управління
і адміністрування
2025 р., № 3



Науково-виробничий журнал виходить щоквартально

Голова редакційної ради: О. В. Машенко,
доктор економічних наук, доктор юридичних наук,
професор

Редакційна рада:
Кіктенко О. В., доктор наук з державного управління, доцент
Руденко О. М., доктор наук з державного управління, доцент

Головний редактор:
Покатаєв П. С., доктор юридичних наук, доктор наук з державного
управління, професор

Редакційна колегія:
Горник В. Г., доктор наук з державного управління, доцент
Заблоцький В. В., доктор наук з державного управління, професор
Колтун В. С., доктор наук з державного управління, доцент
Латинін М. А., доктор наук з державного управління, професор
Лозинська Т. М., доктор наук з державного управління, професор
Рингач Н. О., доктор наук з державного управління,
старший науковий співробітник
Хожило І. І., доктор наук з державного управління, доцент
Роман Грмо, Assoc.prof., PaedDr. Ing., PhD., MBA

Відповідальний редактор: С. В. Белькова
Редактори: А. О. Бессараб, В. Ю. Петрова
Технічний редактор: Ю. В. Волошина
Дизайнер обкладинки: Я. В. Зоська

Журнал включено
до Переліку наукових фахових видань України
(категорія «Б») з публічного управління
(спеціальність: D4. Публічне управління
та адміністрування) відповідно до Наказу
МОН України від 29.06.2021 № 735 (Додаток 4)

Журнал включено до міжнародної
наукометричної бази Index Copernicus
International (Республіка Польща)

Засновник:
Класичний приватний університет
Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа:
Рішення Національної ради України з питань
телебачення і радіомовлення
№ 1543 від 09.05.2024 року.
Ідентифікатор медіа: R30-04413.

Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Класичний
приватний університет (вул. Університетська, буд. 70-б,
м. Запоріжжя, 69002, kpuinform@gmail.com,
тел. +38 (061) 228-07-78).



Видавництво та друк –
Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 6/1
Телефони +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022

Журнал ухвалено до друку вченою радою
Класичного приватного університету
24.09.2025, протокол № 2
Усі права захищені. Повний або частковий передрук
і переклади дозволено лише за згодою автора
і редакції. У разі передрукування посилання на журнал
«ДЕРЖАВА та РЕГІОНИ. ПУБЛІЧНЕ
УПРАВЛІННЯ І АДМІНІСТРУВАННЯ» обов'язкове.

Редакція не обов'язково поділяє думку автора
і не відповідає за фактичні помилки,
яких він припустився.

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

Мови видання: українська, англійська, польська,
німецька, французька, болгарська, румунська

Адреса редакції:
Класичний приватний університет
69002, м. Запоріжжя, вул. Жуковського, 70б.
Телефони/факс: (0612) 220-58-42, 63-99-73.

Здано до набору 02.09.2025.
Підписано до друку 30.09.2025.
Формат 60×84/8. Ризографія. Тираж 300 пр.
Замовлення № 1025/828.

ЗМІСТ

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВЛІННЯ

<i>М. В. Іоффе</i> РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ.....	4
<i>Я. В. Кіш</i> ВНУТРІШНІЙ АУДИТ І КОНТРОЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ.....	10
<i>Н. М. Корнійчук, О. С. Кіян</i> СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ.....	18
<i>Ю. П. Козаченко, О. В. Мащенко</i> ВПРОВАДЖЕННЯ Е-АУДИТУ В УКРАЇНІ В СИСТЕМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ.....	24
<i>К. Г. Сидоренко</i> ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТКИ.....	33
<i>Є. І. Таран</i> ПОТЕНЦІЙНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	40

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

<i>Ю. В. Мещерякова, М. П. Зан</i> ЕТНОМОВНІ ОСОБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ІТАЛІЙСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ.....	46
---	----

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

<i>В. В. Калюжний</i> ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНОЇ, ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОЇ БАЗИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ.....	56
---	----

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

<i>О. В. Щербаков</i> НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ.....	61
---	----

CONTENTS

MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

<i>Ioffe M. V.</i> DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION IN MODERN CONDITIONS IN UKRAINE.....	4
<i>Kish Ya. V.</i> INTERNAL AUDIT AND CONTROL AS ELEMENTS OF PUBLIC MANAGEMENT IN THE STATE BUREAU OF INVESTIGATION.....	10
<i>Korniichuk N. M., Kiian O. S.</i> SYNERGY BETWEEN THE STATE AND CIVIL SOCIETY: ANALYSIS OF HEALTH CARE SYSTEM MANAGEMENT MECHANISMS IN UKRAINE.....	18
<i>Kozachenko Iu. P., Mashchenko O. V.</i> IMPLEMENTATION OF E-AUDIT IN UKRAINE INTO THE TAX ADMINISTRATION SYSTEM: PROSPECTS AND CHALLENGES.....	24
<i>Sydorenko K. H.</i> CONTENT CHARACTERISTICS AND MAIN FACTORS IN THE FORMATION OF STATE ANTI-CORRUPTION POLICY.....	33
<i>Taran Ye. I.</i> POTENTIAL SCENARIOS FOR THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S NATIONAL SECURITY POLICY	40

LOCAL SELF-GOVERNMENT

<i>Meshcheryakova Yu. V., Zan M. P.</i> ETHNOLINGUISTIC FEATURES OF TERRITORIAL ADMINISTRATION IN THE ITALIAN REPUBLIC.....	46
---	----

PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF NATIONAL SECURITY AND PROTECTION OF PUBLIC ORDER

<i>Kalyuzhnyi V. V.</i> PROPOSALS AND RECOMMENDATIONS FOR IMPROVING THE REGULATORY, INSTITUTIONAL AND INFRASTRUCTURE FRAMEWORK OF PUBLIC ADMINISTRATION IN THE FIELD OF BORDER SECURITY OF UKRAINE.....	56
--	----

CURRENT ISSUES IN THE FIELD OF PUBLIC ADMINISTRATION

<i>Shcherbakov O. V.</i> DIRECTIONS AND MECHANISMS OF PUBLIC ADMINISTRATION FOR THE DEVELOPMENT OF INNOVATIVE TOURISM IN UKRAINE IN THE CONTEXT OF POST-WAR RECONSTRUCTION.....	61
--	----

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВЛІННЯ

УДК 316.46:35.07/.08](477)(07)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.1>

М. В. Іоффе

доктор філософії за спеціальністю психологія,
докторант кафедри публічного управління, туризму та готельно-ресторанної справи
Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ

Встановлено, що нині, коли державна служба зазнає змін та реформується публічне управління, професійне навчання, яке проходять державні службовці, може характеризуватися ефективністю й результативністю, якщо тільки професійний та особистісний розвиток системно плануються, приміром, якщо складаються, відповідно до результатів оцінки роботи, індивідуальні програми, згідно з якими підвищується професійна компетентність, чи індивідуальні програми, спрямовані на професійний розвиток, що мають на меті визначити потребу навчатися професії й завдяки яким постійно оновлюються знання та професійні компетентності.

Отже, професійною компетентністю передбачається, що здатність застосування державним службовцем навичок, умінь, знань стане способом (типом) формувати думки, відповідними діями, певного типу поведінкою, завдяки яким буде можливою реалізація демократичних свобод і прав людей, державні службовці зможуть професійно справлятися з покладеними на них обов'язками, розвиватиметься громадянське суспільство. Водночас у зв'язку з взаємозалежністю й динамічністю характеристик, притаманних професійній компетентності, її не може представляти стандартний набір низки особистісних рис.

Масштабними трансформаціями, які тривають у суспільстві упродовж останніх двадцяти років, засвідчується, що у світі лідирують ті держави, котрі зуміли краще за інших користуватися знаннями, вміннями, компетенціями громадян, їхньою здатністю постійно вчитися – всім тим, що охоплює поняття людського капіталу. Якраз завдяки його ядру – провідним вченим, фахівцям, управлінцям, відбувається генерування інновацій, формування сприятливих умов для того, щоб відбувався інноваційний процес та була високою якість життя. Нині встановлено, що діють широкого спектра фактори, від яких безпосереднім чином залежить, наскільки якісними будуть інституційні реформи та соціально-економічні стратегії, які мають на меті розвивати людський капітал, приміром, те, як розвивається українська наука, реформується публічне управління тощо. Роблячи пронози, в яких фігурує глобалізація, інформатизація й технологізація, експерти сходяться на одній загальній ідеї – організаціям та їхнім лідерам необхідно безперервно розвиватися. Підґрунтям формули, на основі якої формується успішний керівник, хай які елементи входять до її складу, виступає його здатність до навчання й розвитку особистого лідерського потенціалу, в якого не існує обмежень.

Ключові слова: публічне управління, публічні службовці, лідерський потенціал, розвиток лідерського потенціалу, компетентність державних службовців.

Постановка проблеми. В лідерському потенціалі, яким володіє вітчизняна державна служба, нині вбачається один із головних факторів, що сприяють державотворенню. Оскільки результативність та ефективність, з якими функціонує система держуправління, безпосередньо корелюють із тим, наскільки якісний кадровий

потенціал, яким володіє державна служба. Від усього цього, своєю чергою, залежить, як живе та функціонує країна, стан добробуту її населення, міжнародного державного авторитету тощо. Через війну, яка зараз триває в Україні, громадянське суспільство ще більш гостро окреслює владні дії, на які очікує, воно вимагає

створення дієвої системи управління державою, на якій лежатиме відповідальність не тільки за стан поточного відновлення, а й за планування стратегічного повоєнного розвитку держави, дбаючи про захист національних інтересів.

На повоєнну відбудову й відновлення національної економічної сфери в цілому й те, як формуватиметься власна дієва інституція, котрою є державна служба, значно впливає кількість та якість кадрів, якими забезпечена державна служба. Однак уже зараз державній службі України конче потрібен такий кадровий потенціал, що міг би патріотично, високо кваліфіковано, компетентно, ініціативно та культурно служити на користь суспільних інтересів, із сумлінням, чесним і добросовісним шляхом вирішувати низку назрілих загальнодержавних та регіональних проблем та інших службових обов'язків у межах дорученої ділянки державної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Дану проблематику досліджували такі науковці як Г. Бородіна, В. Гаврилюк, Г. Гапоненко, О. Пархоменко-Куцевіл, Н. Обушна, В. Савченко, С. Селіванов, С. Хаджирадева, Г. Шляхтіна та інші. Попри наявність вагомих матеріалів, напрацьованих вченими щодо вказаного напрямку, досі існує необхідність проводити такі наукові дослідження, завдяки яким буде можливим формування й реалізація ефективних механізмів, за допомогою котрих державна служба розвиватиме лідерський потенціал, щоб реагувати на сучасні суспільні виклики й загрози та повоєнні модерізаційні процеси в державному управлінні України.

Мета статті. Головною метою цієї роботи є розкриття розвитку лідерського потенціалу в сфері публічного управління в сучасних умовах в Україні.

Виклад основного матеріалу. З початком розбудови нової суверенної та незалежної держави українське суспільство переживає складний період формування та розбудови власного інституту державної служби, ефективне функціонування якого визначальною мірою залежить від кількісного і якісного складу кадрового забезпечення державної служби. Проте, формування кадрового складу державної служби як особливого інституту представляє досить складний і багатогранний процес, що обумовлюється закономірностями розвитку суспільства й держави, сутнісними рисами історичних форм держави, їх завданнями і функціями та ін. [8].

Протягом останніх п'яти років Україна реформує державне управління. Здійснення цієї реформи відбувається згідно зі Стратегією реформування державного управління, метою якої є «вдосконалення системи державного управління і відповідно підвищення рівня конкурентоспроможності країни. Результатом реалізації цієї Стратегії повинна стати більш ефективна та підзвітна громадянам система державного управління, яка працює в інтересах суспільства, забезпечує сталий розвиток країни та надає якісні послуги» [4].

Загальну координацію з реалізації Стратегії здійснює Координаційна рада з питань реформування державного управління, яка є «тимчасовим консультативно-дорадчим органом Кабінету Міністрів України, утвореним з метою забезпечення координації здійснення заходів із запровадження реформи державного управління, які передбачені, зокрема, Стратегією реформування державного управління України на 2022–2025 роки та Стратегією реформування системи управління державними фінансами на 2022–2025 роки» [6].

Варто зауважити, що протягом останніх п'яти років по-іншому почала сприйматися державна служба як соціальна інституція, в першу чергу, беручи до уваги, що на наших теренах формується сучасна сервісна держава, відбулося формулювання принципово нових вимог, яким має відповідати державний службовець: він має бути професійним, доброчесним, це той, хто ставиться з повагою до прав, свобод та інтересів людини й громадянина і займається їхньою охороною та формуванням позитивного іміджу країни. У зв'язку з цим нині відбулася трансформація навіть тих завдань, які 2016 року передбачила Стратегія, – із врахуванням тих викликів і суспільних змін які сталися протягом 2020–2021 років.

На сьогодні зростає попит на компетентних фахівців всіх сфер діяльності. Особлива увага приділяється професійній компетентності, здатності швидко адаптуватися до внутрішнього середовища організації та вправно і швидко вирішувати поточні проблеми. Розвиток особистісних якостей, який забезпечує безперервне покращення професійної компетентності, все частіше є найважливішим чинником, який впливає на формування конкурентоспроможного спеціаліста. У сучасному освітньому просторі особливого значення набуває поняття лідерства. Лідерство дуже часто розглядають як професійно важливу

якість, яка досягається шляхом постійного професійного розвитку. Велике значення має підбір та підготовка керівників вищого корпусу державної служби, адже ефективне функціонування системи державного управління на сьогодні неможливе без розвитку лідерських здібностей керівних кадрів, Оскільки саме вони забезпечують ефективну діяльність органів державної влади. Важливої ролі набувають професіоналізм та компетентність лідерських якостей кадрового потенціалу державної служби під час реформування сфери державного управління. Лише професійні та компетентні у своїй справі державні службовці є надійним фундаментом ефективності, прозорості та конкурентоспроможності владних інституцій. Вони здатні до праці в періоди змін та реагують на внутрішні та зовнішні фактори впливу на державному рівні. Успішність та реалізація національної політики, ефективність у досягненні поставлених завдань неможлива без наявності в державному апараті висококваліфікованих кадрів [2].

Через воєнну агресію, здійснену російською федерацією, різко змінилася наша дійсність, відбулася поява нових загроз та інституціональних викликів у кожній сфері життєдіяльності. Не стала винятком у цих умовах і ситуація в державній службі України, яка, починаючи лютим 2022 року, й донині робить усе можливе, щоб безперервно виконувалися функції державою, яка перебуває у воєнному стані. Якраз у цих умовах, за словами О. Пархоменко-Куцевіл, «проблеми формування та розвитку кадрового потенціалу системи державної служби відіграє виключну роль для реалізації функцій держави, формування безпечового середовища для суспільства, надання якісних адміністративних послуг населенню, забезпечення громадян країни всіма потрібними ресурсами. Ця роль державних службовців набуває важливого та ключового значення у надзвичайних ситуацій, зокрема у воєнний час та під час бойових дій. Адже під час військових дій та конфліктів населення потребує не лише надання адміністративних послуг, виплат соціальних допомог і пенсій, а й якісного інформування про ситуацію в певній галузі, сфері, швидкого реагування на нові виклики та небезпеки, прийняття державно-управлінських рішень в умовах невідомості та стресової ситуації» [5].

В нашій державі з 2010 по 2014 рік було впроваджено Програму розвитку лідерства, реалізація якої забезпечувалася Школою вищого корпусу державної служби. Програма була

спрямована на розвиток компетенцій лідерства: управління людськими ресурсами, ефективної комунікації, орієнтації на результат, аналітичного мислення. В усіх регіонах України наявні приклади впроваджених відповідних заходів та програм стосовно розвитку лідерства в органах місцевого самоврядування та на державній службі: Чернігівська область – навчальні семінари з лідерства за програмою залучення та підготовки молоді до служби в органах місцевого самоврядування та державної служби, Херсонська область – навчальні семінари з лідерства, Закарпатська – Школа молодих лідерів та ін. Створено певну нормативно-правову базу: Закон України «Про державну службу», постанова Кабінету Міністрів України від 22 липня 2016 року № 448 «Про затвердження Типових вимог до осіб, які претендують на зайняття посад державної служби категорії «А»», Стратегія реформування державного управління України на період до 2021 року, схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474, й інші нормативно-правові акти, якими регламентується встановлення вимог до компетентностей керівників лідерів на державній службі. На практиці підтверджено, що набуття та вдосконалення професійних знань та компетентностей державними службовцями є цілеспрямованим виміром професійного навчання, що забезпечує для професійної діяльності відповідний рівень професійної кваліфікації державного службовця. І таке навчання може бути ефективним та результативним лише за умови запровадження системного підходу до планування їх професійного та особистісного розвитку, зокрема, через складання за результатами оцінювання службової діяльності індивідуальних програм професійного розвитку, індивідуальних програм підвищення рівня професійної компетентності, які визначають потреби у професійному навчанні, сприяють постійному оновленню знань і професійних компетентностей [9].

Індивідуальні потреби у професійному навчанні державних службовців визначаються з урахуванням:

- потреб у професійному навчанні, визначених за результатами оцінювання службової діяльності державних службовців;

- якості та ефективності службової діяльності державних службовців, ключових показників результативності та завдань на наступний звітний рік;

- самооцінки професійних потреб та компетентностей державних службовців;
- завдань та стратегічних цілей, основних напрямів діяльності та функцій державних органів, в яких працюють державні службовці;
- вимог щодо обов'язковості підвищення кваліфікації державними службовцями за загальними та/або спеціальними програмами [3].

За результатами моніторингу освітнього процесу у 2023 році свою кваліфікацію підвищили 37 265 державних службовців (або 23,3 % від загальної фактичної чисельності державних службовців): 299 державних службовців, які займають посади категорії «А»; 11 633 державних службовців, які займають посади категорії «Б»; 25 273 державних службовців, які займають посади категорії «В». Протягом 2023 року підвищення кваліфікації учасників навчання здійснювалось за 41 напрямком, у тому числі за програмами підвищення кваліфікації, що за змістом, тривалістю та інтенсивністю навчання поділяються на загальні професійні (сертифікатні), спеціальні професійні (сертифікатні), загальні та спеціальні короткострокові програми. При цьому зберігся попит на програми підвищення кваліфікації, які охоплюють як загальні питання державного управління та місцевого самоврядування, так і питання удосконалення особистісних та професійних компетентностей. Важливу роль у цій сфері відіграє створення на базі НАДС Порталу знань та створення ринку надавачів послуг з підвищення кваліфікації державних службовців. З 2019 року Портал управління знаннями, який містить близько 1700 електронних курсів, дозволяє державним службовцям обрати навчальну програму, зареєструватися, взяти участь та отримати сертифікат [7].

Аналіз індивідуальних програм державних службовців категорії «А» показав, що у 2024 році пріоритетним для представників вищого корпусу державної служби є удосконалення таких компетентностей, як: професійні знання; знання законодавства; комунікація та взаємодія; лідерство. Окрім професійної компетентності «професійні знання» найбільшу потребу державні службовці категорії «Б» визначили в удосконаленні таких професійних компетентностей (у відсотках до визначених потреб): цифрова грамотність – 17,1 %; комунікація та взаємодія – 12,1 %; лідерство – 7,7 %; знання законодавства – 7,5 %; впровадження змін – 7,4 %. За результатами узагальнення індивідуальних потреб у професійному

навчанні НАДС сформовано переліки орієнтовних напрямів (тем) підвищення кваліфікації державних службовців категорій «Б» і «В» міністерств, центральних органів виконавчої влади та інших державних органів, юрисдикція яких поширюється на всю територію України, які будуть рекомендовані суб'єктам надання освітніх послуг у сфері професійного навчання для врахування під час розроблення та формування змісту відповідних програм підвищення кваліфікації у 2024 році. Вивчення індивідуальних потреб державних службовців свідчить про збереження тенденції щодо пріоритетності удосконалення у 2024 році таких компетентностей: професійні знання; знання законодавства; комунікація та взаємодія; лідерство – для представників вищого корпусу державної служби; професійні знання, цифрова грамотність, комунікація та взаємодія (командна робота та взаємодія), лідерство, впровадження та сприйняття змін та знання законодавства – для державних службовців категорій «Б» та «В» [1].

На підставі вищевикладеного можна дійти висновку, що з лютого 2022 року й донині, найбільш істотні виклики, з якими зіткнулася і вся Україна, і державна служба в тому числі, пов'язані зі збройною агресією росії проти нашої країни й тимчасовою окупацією окремих її територій, міграційно-демографічною кризою, епідемічною ситуацією тощо. Через це виникли або загострилися певні серйозні проблеми у виконанні вітчизняною державною службою своєї роботи, наприклад: державна служба зіткнулася з відчутним дефіцитом високопрофесійних працівників, часто змінюються кадри та відзначається наявність значного гендерного дисбалансу, відколи введено воєнний стан, державним службовцям неповноцінно забезпечуються правові гарантії та заохочення, недосконало організований процес, під час якого добираються кадри в органи державної служби, низькоконкурентна оплата праці, відсутня ефективна державна антикризова політика в ситуації, яка характеризується невизначеністю, в державних владних органах, недосконалою є організація системи, завданням якої полягає в перманентному професійному навчанні держслужбовців, відсутня системність в управлінні талантами в державній службі, значна корупція тощо.

Стосовно моделей, за якими варто розвивати лідерський потенціал публічного управління, то нині вони обґрунтовані потребою:

- постійно підвищувати професійну компетентність, якою мають володіти високопосадовці;
- розвивати їхні особистісні якості;
- формувати кадровий резерв, аби були підібрані та підготовлені найбільш обдаровані громадяни України, які працюватимуть у тих галузях публічного управління, які є пріоритетними в досягненні мети, поставленої соціально-економічним розвитком;
- залучати молодь в державну службу та органи місцевого самоврядування.

Ми вважаємо, що врегулювати зазначені вище питання проблематично через непередбачувані під час воєнної агресії часові рамки, ресурсні затрати й необхідний людський потенціал. Але насамперед важливо, щоб були дотримані загальноприйняті конституційні принципи та принципи, на яких базується державна служба, дотримані загальнолюдські цінності й моральні якості. І навіть у цих умовах державі необхідно докласти максимальних зусиль, щоб зберегти й відновити кадровий потенціал та забезпечити виконання безперебійної роботи державними органами, від яких залежить збереження суспільного порядку й безпеки, надання адміністративних послуг та забезпечення прав громадян України. Якраз цим і визначається напрямок, у якому здійснюватимуться наші подальші наукові дослідження.

Висновки і пропозиції. Таким чином, щоб державна служба України була професіоналізованою, варто виконати ключову умову: необхідно сформувати ефективну систему, за допомогою якої державні службовці проходитимуть професійне навчання. Завдяки об'єктивним трансформаційним процесам, які відбулися в державній службі, став можливим професійний розвиток нового рівня, а керівники держслужбовців можуть розвивати лідерський потенціал, оскільки стали активними суб'єктами в кадровій політиці. Коли державними управліннями дається характеристика та визначення власних потреб в отриманні професійного навчання, вони таким чином професіоналізують державну службу, підвищуючи свою фахову компетентність, розвиваючи свій особистий та професійний потенціал, навички самостійно навчатися та вдосконалюватися, здобувати

знання протягом усього часу, поки триває служба кар'єра.

Список використаної літератури:

1. Аналітичний звіт щодо визначення індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців на 2024 рік. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/ip-2024-2.pdf>
2. Бородіна Г., Гаврилюк В. Підвищення професіоналізму кадрового потенціалу в процесі реформування державної служби України. *Молодий вчений*. 2018. Випуск 11 (63). С. 972–974.
3. Гапоненко Г. Професійна компетентність фахівців сектору безпеки і оборони. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України*. 2017. Вип. 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadped_2017_2_10
4. Деякі питання реформування державного управління України : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24 червня 2016 р. № 474-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/474-2016-%D1%80#Text>
5. Пархоменко-Куцевіл О. І. Формування кадрового потенціалу державної служби в умовах військових операцій та бойових дій. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. Вип. 29. С. 89–93.
6. Про Координаційну раду з питань реформування державного управління : Постанова Кабінету Міністрів України від 18 травня 2016 р. № 335. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/335-2016-%D0%BF#Text>
7. Савченко В. Ю. Формування кадрового потенціалу державної служби України в умовах воєнного стану: теоретико-прикладний аспект. *Актуальні питання в сучасній науці*. 2024. № 8 (26). С. 437–451.
8. Селіванов С. В., Обушна Н. І., Хаджираєва С. К. Розвиток кадрового потенціалу державної служби в умовах реформ: проблеми теорії та практики: монографія. Київ : Вид-во «Каравелла». 2019. 292 с.
9. Шляхтіна Г. В. Механізм розвитку лідерського потенціалу у реалізації реформи публічного управління : дис. на здобуття наук. ступеня канд. наук з держ. управ. Миколаїв : Чорноморський національний університет ім. П. Могили, 2021. 263 с.

Ioffe M. V. Development of leadership potential in the field of public administration in modern conditions in Ukraine

It has been determined that at the current stage of transformations in the civil service and public administration reform, professional training of civil servants can be effective and productive only if a systematic approach is introduced to planning their professional and personal development, in particular, through the development of individual programs for improving the level of professional competence or individual programs for professional development based on the results of the assessment of service activities, which determine the needs for professional training, contribute to the constant updating of knowledge and professional competencies.

Thus, professional competence involves the transformation of a civil servant's ability to apply skills, abilities, knowledge into ways (types) of thinking, appropriate actions, types of behavior that allow them to realize democratic freedoms and rights of citizens, to professionally implement the duties assigned to civil servants, and to promote the development of civil society. At the same time, due to the fact that the characteristics of professional competence are interconnected and dynamic, professional competence cannot be represented by a standard set of certain characteristics of a person.

The large-scale changes taking place in society over the past two decades prove that the world leaders are countries that have learned to use knowledge, skills, competencies of people, their ability to further study better than others – all that is covered by the category of “human capital”. The very core of human capital – leading scientists, specialists, managers generate innovations, form favorable conditions for the innovation process and a high quality of life. Today, a wide range of factors has been identified that directly affect the quality of institutional reforms and socio-economic strategies aimed at the development of human capital, in particular, the state of development of Ukrainian science, reforming the public administration system, etc. Experts' forecasts regarding globalization, informatization and technologization are united by one general idea – organizations and their leaders must be in the process of continuous development. The formula of a successful leader, whatever its components, is based on his ability to learn and develop his own leadership potential, which is unlimited.

Key words: public administration, public servants, leadership potential, development of leadership potential, competence of civil servants.

*Дата першого надходження рукопису до видання: 21.07.2025
Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025
Дата публікації: 30.09.2025*

Я. В. Кіш

аспірант кафедри державознавства, права та європейської інтеграції
Інституту публічної служби та управління
Національного університету «Одеська політехніка»

ВНУТРІШНІЙ АУДИТ І КОНТРОЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ

У статті досліджуються питання внутрішнього аудиту та контролю як ключових елементів публічного управління в Державному бюро розслідувань. Внутрішній аудит виконує важливу роль у забезпеченні прозорості, підзвітності та ефективності діяльності цього органу, сприяючи своєчасному виявленню порушень, оптимізації управлінських рішень та запобіганню корупційним ризикам. Контрольні механізми, у свою чергу, забезпечують відповідність діяльності Бюро чинному законодавству, дотримання стандартів доброчесності та раціональне використання бюджетних ресурсів.

Розглянуто основні проблеми, що супроводжують функціонування внутрішнього аудиту та контролю в ДБР, зокрема недостатню інституційну незалежність аудиторських підрозділів, обмеженість кадрового та фінансового забезпечення, відсутність уніфікованих методологічних підходів до оцінки ефективності контрольної діяльності. Значну увагу приділено аналізу чинної нормативно-правової бази, що регулює внутрішній аудит і контроль у ДБР, а також питанням її вдосконалення з урахуванням міжнародного досвіду та кращих практик у сфері управління правоохоронними органами.

Доведено необхідність запровадження ризик-орієнтованого підходу до аудиторської діяльності, що передбачає визначення основних загроз, оцінку ймовірності виникнення порушень, їх комплексний аналіз та розробку стратегій мінімізації потенційних негативних наслідків. Встановлено, що для підвищення ефективності внутрішнього контролю необхідне активне впровадження сучасних інформаційних технологій, автоматизованих аналітичних систем та цифрових платформ, які дозволять проводити аудит у режимі реального часу та забезпечуватимуть об'єктивний моніторинг діяльності органу.

Окрему увагу приділено проблемі взаємодії внутрішнього аудиту ДБР із зовнішніми контролюючими інституціями, зокрема Національним агентством з питань запобігання корупції, Рахунковою палатою та Державною аудиторською службою України. Встановлено, що відсутність належної координації між цими органами може призводити до дублювання функцій або, навпаки, до виникнення прогалин у системі контролю.

Зроблено висновок про необхідність удосконалення механізмів внутрішнього аудиту та контролю в ДБР шляхом їх нормативно-правового оновлення, впровадження сучасних технологічних рішень та посилення незалежності аудиторських структур. Запропоновано конкретні напрями реформування, що передбачають створення незалежного органу внутрішнього контролю, підвищення професійної підготовки аудиторів та формування культури доброчесності серед працівників Бюро. Аргументовано, що вдосконалення цих механізмів сприятиме підвищенню ефективності управління ДБР, зменшенню корупційних ризиків та зміцненню суспільної довіри до цього правоохоронного органу.

Ключові слова: внутрішній аудит, внутрішній контроль, публічне управління, Державне бюро розслідувань, ефективність управління, фінансовий контроль, антикорупційний механізм, прозорість, підзвітність, нормативно-правове регулювання.

Постановка проблеми. Ефективність функціонування органів публічного управління значною мірою залежить від дієвості механізмів контролю та аудиту, які забезпечують належний рівень прозорості, відповідальності

та законності їх діяльності. В умовах реформування правоохоронних органів України та посилення вимог до їхньої роботи особливої актуальності набуває питання внутрішнього аудиту як інструменту забезпечення

ефективного управління в Державному бюро розслідувань (ДБР).

З одного боку, внутрішній аудит у ДБР має сприяти виявленню фінансових та організаційних порушень, підвищенню ефективності використання бюджетних коштів, зменшенню корупційних ризиків. З іншого боку, контрольні функції покликані забезпечити відповідність діяльності бюро чинному законодавству, виконання службових обов'язків його працівниками та дотримання стандартів доброчесності.

Однак реалізація цих механізмів супроводжується низкою проблем. Серед ключових викликів можна виокремити недостатню інституційну незалежність внутрішнього аудиту, обмеженість ресурсів для проведення систематичних перевірок, недосконалість нормативно-правового регулювання механізмів внутрішнього контролю, а також можливий тиск на відповідні підрозділи з боку керівництва. Крім того, важливим залишається питання впровадження сучасних інформаційних технологій для підвищення ефективності аудиторських і контрольних заходів.

Таким чином, дослідження внутрішнього аудиту та контролю як елементів публічного управління в ДБР є актуальним та необхідним для вдосконалення механізмів державного управління, забезпечення ефективної діяльності бюро та підвищення рівня суспільної довіри до нього.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

У наукових дослідженнях питання внутрішнього аудиту та контролю як елементів публічного управління розглядаються у контексті забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності державних органів. У працях Вербановського В. В., Дрозда О., Ільченка О. В., Климчука О. В., Левківської О. П., Літвінової І. Ф., Слінька С. В., Степанова О. С., Усатого О. Г., Фальковського А. О. та Чикалової М. М. досліджуються нормативно-правові основи внутрішнього аудиту, ризик-орієнтовані підходи до контролю, механізми запобігання корупційним ризикам і цифровізація аудиторських процесів. Значна увага приділяється удосконаленню координації між внутрішнім та зовнішнім контролем, зокрема між ДБР, НАЗК, Рахунковою палатою та Державною аудиторською службою України. Важливим напрямом досліджень є впровадження автоматизованих аналітичних систем для оперативного аудиту, що підвищує ефективність моніторингових заходів. Попри

наявні наукові напрацювання, потребують подальшого вдосконалення правові механізми забезпечення незалежності внутрішнього контролю, підвищення професійної компетентності аудиторів та формування культури доброчесності в державних органах.

Метою статті є розкриття особливостей внутрішнього аудиту та контролю як ключових елементів публічного управління в Державному бюро розслідувань, визначення їхньої ролі у забезпеченні ефективності, прозорості та підзвітності діяльності цього органу, а також виявлення основних проблем та можливих шляхів їх вирішення. Дослідження спрямоване на оцінку нормативно-правового забезпечення внутрішнього аудиту й контролю, визначення їхнього впливу на якість управлінських рішень, а також обґрунтування необхідності удосконалення відповідних механізмів з урахуванням міжнародного досвіду та сучасних управлінських підходів.

Виклад основного матеріалу. Внутрішній аудит і контроль у Державному бюро розслідувань виконують важливу функцію забезпечення ефективного публічного управління, сприяючи дотриманню законності, раціональному використанню ресурсів та мінімізації корупційних ризиків. Ці механізми є невід'ємною частиною системи внутрішнього управління, що дозволяє оцінювати якість адміністративних процесів, виявляти недоліки та запроваджувати заходи для їх усунення.

Державне бюро розслідувань як спеціалізований правоохоронний орган має справу з розслідуванням тяжких і особливо тяжких злочинів, зокрема корупційних діянь, що вимагає високого рівня доброчесності та підзвітності його працівників. У цьому контексті внутрішній аудит виконує роль контролюючого інструменту, що дозволяє своєчасно виявляти порушення, аналізувати ефективність роботи підрозділів і розробляти рекомендації для покращення управлінських процесів. Водночас контрольні механізми спрямовані на запобігання правопорушенням шляхом моніторингу дотримання регламентованих процедур, аналізу фінансової діяльності та перевірки відповідності операцій чинному законодавству.

Функціонування внутрішнього аудиту та контролю в ДБР регулюється відповідною нормативно-правовою базою, яка передбачає проведення планових та позапланових перевірок, оцінку ризиків та формування звітності для керівництва органу. Внутрішній аудит

у Державному бюро розслідувань (ДБР) здійснюється відповідно до затвердженого плану діяльності на 2023–2025 роки, який визначає основні напрями та обсяги аудиторських перевірок [1]. Цей план спрямований на забезпечення систематичного та незалежного оцінювання ефективності управлінських процесів, фінансового контролю та дотримання законодавства у діяльності Бюро. Важливим аспектом є дотримання принципу незалежності підрозділів внутрішнього аудиту, оскільки їх діяльність має базуватися на об'єктивності та неупередженості. Організація внутрішнього контролю в ДБР регламентується наказом Державного бюро розслідувань № 147, який визначає механізми забезпечення належного функціонування системи внутрішнього контролю [2]. Цей документ встановлює процедури та відповідальність працівників за впровадження та підтримку ефективної системи контролю. Однак на практиці реалізація цього принципу стикається з певними труднощами, зокрема з обмеженням фінансуванням, недостатньою кількістю кваліфікованих кадрів і потенційним адміністративним тиском.

Однією з основних проблем у функціонуванні системи внутрішнього контролю є відсутність чіткої методології оцінки ефективності діяльності ДБР, що ускладнює об'єктивний аналіз її результатів. Методологічні вказівки з внутрішнього аудиту в державному секторі України, розроблені Міністерством фінансів, базуються на Міжнародних стандартах професійної практики внутрішнього аудиту [3]. Вони надають рекомендації щодо організації та проведення внутрішнього аудиту, що сприяє підвищенню його ефективності та відповідності міжнародним стандартам. Крім того, недостатня інтеграція сучасних інформаційних технологій у процеси аудиту й контролю створює ризики для оперативності та точності аналізу даних. Використання цифрових рішень для автоматизованого моніторингу фінансових та адміністративних операцій може значно підвищити ефективність внутрішнього контролю, мінімізувати вплив людського фактору та сприяти об'єктивному прийняттю управлінських рішень.

Згідно зі статтею 24 Закону України «Про Державне бюро розслідувань», у складі центрального апарату та територіальних управлінь ДБР діють підрозділи внутрішнього контролю, які підпорядковуються керівнику підрозділу внутрішнього контролю центрального апарату [4].

Це забезпечує єдність підходів та координацію дій у сфері внутрішнього контролю.

Розвиток внутрішнього аудиту та контролю в ДБР потребує удосконалення нормативно-правової бази, що регулює їхню діяльність, із врахуванням міжнародних стандартів та рекомендацій провідних антикорупційних інституцій. У дисертаційному дослідженні О. В. Духневич аналізуються актуальні проблеми функціонування державного внутрішнього фінансового контролю в правоохоронних органах України та пропонуються напрями його вдосконалення [5]. Зокрема, авторка наголошує на необхідності адаптації міжнародних стандартів внутрішнього аудиту до національних умов. Важливим напрямом є також підвищення професійної підготовки співробітників, відповідальних за проведення аудиту та контролю, що передбачає впровадження спеціалізованих навчальних програм і підвищення рівня їх компетентності. Наказом Державного бюро розслідувань № 416 затверджено Порядок здійснення внутрішнього аудиту, який визначає процедури планування, проведення та звітування за результатами аудиторських перевірок [6]. Цей документ сприяє стандартизації аудиторських процесів та підвищенню їх прозорості. Додатково варто розглядати можливість посилення незалежності підрозділів внутрішнього аудиту шляхом запровадження механізмів зовнішнього контролю, які б забезпечували об'єктивність їхніх висновків і зменшували ризики адміністративного впливу з боку керівництва органу.

Покращення системи внутрішнього контролю та аудиту є важливим кроком у забезпеченні ефективності роботи Державного бюро розслідувань. Врахування міжнародного досвіду, запровадження новітніх технологій і посилення інституційної незалежності цих механізмів дозволить підвищити рівень прозорості, знизити корупційні ризики та забезпечити відповідність діяльності ДБР найвищим стандартам публічного управління.

У статті І. В. Литвинової та Є. В. Репіної «Державне бюро розслідувань у сучасній системі правоохоронних органів України» досліджуються організаційно-правові засади створення та діяльності ДБР, що є важливим для розуміння контексту функціонування внутрішнього аудиту та контролю в цьому органі [7]. Автори аналізують історичні передумови створення Бюро та його місце в правоохоронній системі держави.

Наказом ДБР від 9 вересня 2019 року № 249 затверджено перелік питань для проведення внутрішнього аудиту дотримання законодавства України щодо використання коштів за видатками спеціального призначення [8]. Це дозволяє забезпечити цільове та ефективне використання бюджетних коштів у діяльності Бюро.

Забезпечення ефективного внутрішнього аудиту та контролю в Державному бюро розслідувань потребує комплексного підходу, який охоплює нормативно-правові, організаційні та технологічні аспекти. Внутрішній аудит у структурі ДБР спрямований не лише на перевірку фінансової дисципліни, а й на оцінку ризиків, ефективність управлінських рішень і відповідність діяльності органу визначеним стратегічним завданням. Особливе значення має аналіз корупційних ризиків, оскільки цей фактор суттєво впливає на суспільну довіру до органу та його спроможність забезпечувати верховенство права.

Сучасні підходи до внутрішнього аудиту передбачають не лише виявлення порушень, а й надання рекомендацій щодо їх усунення, що дозволяє перетворити аудит з інструменту покарання на засіб удосконалення управлінських процесів. Проте у випадку ДБР ці механізми потребують доопрацювання, зокрема через необхідність підвищення незалежності внутрішнього контролю, що є ключовим чинником його ефективності. Відсутність чіткої автономії контрольних підрозділів може призводити до ситуацій, коли аудитори стикаються з адміністративним або політичним тиском, що унеможливорює об'єктивний аналіз діяльності органу.

Використання внутрішніх механізмів протидії корупційним ризикам є важливою складовою ефективного публічного управління в Державному бюро розслідувань. В. Вербановський у своїй статті наголошує, що основними заходами внутрішньої антикорупційної політики є прийняття антикорупційних програм, забезпечення прозорого добору кадрів, організація навчальних заходів для державних службовців та запровадження системи моніторингу конфлікту інтересів [9]. У контексті ДБР ці заходи є особливо важливими, оскільки діяльність цього органу безпосередньо пов'язана з розслідуванням корупційних правопорушень, а отже, вимагає найвищого рівня доброчесності з боку його працівників. Впровадження вищезазначених механізмів у систему внутрішнього

контролю ДБР може значно зменшити корупційні ризики та забезпечити належний рівень підзвітності й прозорості в його роботі.

Ще одним важливим аспектом є взаємозв'язок внутрішнього аудиту з зовнішнім контролем, який здійснюється з боку інших державних інституцій, зокрема Рахункової палати, Державної аудиторської служби та інших уповноважених органів. Недостатня координація між внутрішніми та зовнішніми аудиторами може спричиняти дублювання функцій або, навпаки, прогалини в системі контролю, що знижує загальну ефективність управління. Важливою є розробка механізмів обміну інформацією між відповідними підрозділами та запровадження єдиних стандартів проведення перевірок, що дозволить уникнути розбіжностей у оцінці ефективності роботи ДБР.

Сучасні технології відіграють значну роль у підвищенні ефективності аудиторських і контрольних процедур. Використання автоматизованих систем обліку та аналізу даних може суттєво спростити процес моніторингу діяльності органу, забезпечити більш об'єктивну оцінку його ефективності та виявляти ризики ще на етапі їх виникнення. Впровадження інформаційно-аналітичних платформ дозволяє проводити аудит у режимі реального часу, що значно підвищує швидкість реагування на можливі порушення. Разом з тим, цифровізація контрольних механізмів потребує відповідного рівня підготовки персоналу, що вимагає розробки навчальних програм та підвищення кваліфікації співробітників ДБР.

Не менш важливою складовою системи внутрішнього контролю є забезпечення доброчесності працівників органу. У зв'язку з тим, що ДБР виконує важливу роль у боротьбі з корупцією, його внутрішня політика має передбачати суворі етичні стандарти для співробітників, які здійснюють контрольні функції. Розробка та імплементація кодексів етики, регулярні перевірки на доброчесність, а також створення механізмів захисту викривачів корупції сприятимуть формуванню прозорого та ефективного середовища в системі внутрішнього управління.

Загалом, розвиток системи внутрішнього аудиту та контролю в ДБР має бути спрямований на вдосконалення нормативного регулювання, посилення інституційної незалежності контрольних органів, впровадження сучасних технологій та формування культури

добросовісності серед співробітників. Врахування міжнародного досвіду та адаптація кращих практик до українських реалій дозволять підвищити рівень ефективності публічного управління, що є запорукою зміцнення довіри суспільства до правоохоронних органів та державних інституцій загалом.

Впровадження ефективного внутрішнього аудиту та контролю в діяльність Державного бюро розслідувань потребує не лише нормативного врегулювання, а й практичної реалізації управлінських механізмів, спрямованих на підвищення рівня прозорості та підзвітності. У цьому контексті важливим є визначення конкретних інструментів та методів аудиторської та контрольної діяльності, що сприятимуть виявленню порушень, оцінці ефективності функціонування органу та усуненню потенційних ризиків.

Однією з ключових проблем залишається необхідність гармонізації внутрішнього контролю з принципами управління ризиками, що дозволить запровадити системний підхід до моніторингу діяльності ДБР. На практиці це означає, що аудит має не лише ідентифікувати порушення постфактум, а й бути спрямованим на попередження негативних тенденцій, що можуть впливати на функціонування органу. Важливим є формування відповідних методологічних підходів, які базуватимуться на оцінці ключових ризиків, визначенні зон підвищеної загрози корупційним чи фінансовим правопорушенням та розробці рекомендацій щодо мінімізації таких ризиків.

Ще одним важливим аспектом є удосконалення системи моніторингу витрат ДБР, що дозволить запобігти нецільовому використанню бюджетних коштів та зловживанням у сфері державних закупівель. Використання автоматизованих систем звітності та фінансового контролю може значно спростити аналіз витрат, дозволяючи аудиторам оперативно виявляти порушення та коригувати управлінські процеси. Водночас такий підхід вимагає удосконалення кадрової політики щодо підготовки спеціалістів, відповідальних за проведення аудиту та фінансового контролю.

Особливої уваги потребує питання взаємодії ДБР з іншими державними органами, які здійснюють контроль у сфері правоохоронної діяльності. Співпраця з Національним агентством з питань запобігання корупції, Рахунковою палатою, Державною аудиторською

службою та іншими інституціями може сприяти комплексному аналізу ефективності функціонування Бюро, а також забезпеченню координації антикорупційних заходів. Водночас така взаємодія повинна базуватися на чітко визначених механізмах обміну інформацією, що дозволить уникнути дублювання контрольних функцій та сприятиме більшій ефективності аудиту.

Не менш важливим є питання забезпечення незалежності внутрішнього аудиту в структурі ДБР. Адміністративний вплив на аудит або можливість тиску з боку керівництва може значно знизити ефективність контрольної діяльності, що, своєю чергою, послаблює довіру до правоохоронної системи загалом. У цьому контексті варто розглянути можливість створення незалежної внутрішньої аудиторської служби, яка б підпорядковувалася не лише керівництву ДБР, а й мала механізми взаємодії із зовнішніми наглядовими органами. Така практика застосовується у низці країн Європейського Союзу, де внутрішній аудит здійснюється на основі незалежних стандартів та забезпечує прозорість діяльності правоохоронних органів.

Важливим кроком на шляху реформування системи внутрішнього аудиту в ДБР є запровадження сучасних інформаційно-аналітичних платформ, які дозволять здійснювати аудит у режимі реального часу. Такі рішення вже використовуються в багатьох країнах для моніторингу державних витрат, виявлення фінансових порушень та оцінки ефективності управлінських рішень. Використання технологій штучного інтелекту та автоматизованого аналізу даних у внутрішньому аудиті сприятиме більшій об'єктивності та точності перевірок, зменшить ризики суб'єктивного впливу на результати контролю та дозволить швидко реагувати на можливі правопорушення.

Розвиток внутрішнього аудиту та контролю в Державному бюро розслідувань має бути спрямований на досягнення комплексного підходу до оцінки ефективності управлінських процесів, запобігання зловживанням та підвищення рівня підзвітності посадових осіб. Важливим напрямом удосконалення цих механізмів є впровадження ризик-орієнтованого підходу до аудиторської діяльності, що дозволить зосередити увагу на найбільш проблемних аспектах функціонування органу. Такий підхід передбачає попереднє визначення основних загроз та вразливостей, їх аналіз та розробку стратегії запобігання можливим правопорушенням.

Суттєве значення має питання ефективності антикорупційного контролю в ДБР, оскільки цей орган безпосередньо залучений до розслідування корупційних злочинів. Внутрішні контрольні заходи повинні передбачати суворий моніторинг діяльності працівників Бюро, дотримання ними етичних стандартів, перевірку доброчесності та фінансових активів посадових осіб. Недостатній рівень внутрішнього контролю може призводити до ситуацій, коли сам орган стає вразливим до корупційних ризиків, що підриває його авторитет і ефективність у боротьбі з такими правопорушеннями.

Особливу роль відіграє аналіз міжнародного досвіду щодо організації внутрішнього аудиту та контролю в правоохоронних органах. Практика країн Європейського Союзу свідчить про ефективність незалежних підрозділів внутрішнього контролю, які функціонують на основі чітких регламентів та підвітні зовнішнім наглядовим структурам. Наприклад, у Німеччині діє незалежна інспекція, яка здійснює перевірку дотримання професійних стандартів працівниками правоохоронних органів, а у Франції впроваджено комплексну систему внутрішнього контролю, що включає аналітичний моніторинг діяльності установ та обов'язкові щорічні аудиторські перевірки.

Українська система внутрішнього аудиту в ДБР потребує подальшого вдосконалення шляхом адаптації таких міжнародних стандартів, що дозволить підвищити рівень управлінської ефективності та мінімізувати зловживання. Для цього необхідно створити незалежний орган внутрішнього контролю, що діятиме окремо від керівництва ДБР та матиме прямий доступ до перевірки всіх структурних підрозділів. Важливим є також забезпечення належного кадрового потенціалу, адже аудиторська діяльність вимагає спеціальної підготовки, глибокого розуміння фінансового та правового регулювання, а також навичок аналітичного оцінювання складних ситуацій.

Удосконалення механізмів внутрішнього контролю в ДБР потребує розширення можливостей електронного моніторингу, що дозволить оперативно аналізувати фінансові та управлінські показники діяльності органу. Впровадження автоматизованих систем обліку та аудиту забезпечить швидке виявлення аномалій у витратах, несумісностей у документації та підозрілих транзакцій. Це також сприятиме запобіганню конфліктам інтересів серед

працівників Бюро та дозволить забезпечити повну підзвітність усіх процесів.

Невід'ємним компонентом ефективної системи контролю є чітке нормативно-правове регулювання аудиторської діяльності, що має гарантувати її незалежність та об'єктивність. Законодавчі зміни повинні передбачати розширення повноважень підрозділів внутрішнього аудиту, закріплення їхньої підзвітності спеціальним наглядовим органам, а також введення механізмів захисту аудиторів від адміністративного чи політичного тиску. Водночас, необхідно вдосконалити механізми притягнення до відповідальності осіб, які перешкоджають проведенню внутрішніх перевірок або маніпулюють їхніми результатами.

Загалом, внутрішній аудит та контроль у ДБР є важливими елементами забезпечення ефективного публічного управління та потребують системного реформування. Використання міжнародного досвіду, впровадження сучасних технологій моніторингу, підвищення професійної компетентності аудиторів, а також забезпечення незалежності контрольних підрозділів сприятимуть підвищенню ефективності управління та прозорості діяльності Бюро. Удосконалення цих механізмів стане важливим кроком до посилення правопорядку, зміцнення інституційної спроможності ДБР та зростання рівня суспільної довіри до правоохоронної системи України.

Висновок. Внутрішній аудит і контроль відіграють ключову роль у забезпеченні ефективності публічного управління в Державному бюро розслідувань, сприяючи підвищенню рівня підзвітності, мінімізації корупційних ризиків та раціональному використанню державних ресурсів. Функціонування цих механізмів є необхідною умовою для підтримки законності та прозорості діяльності ДБР, що, у свою чергу, впливає на рівень довіри громадян до правоохоронної системи.

Попри існуюче нормативно-правове забезпечення внутрішнього аудиту та контролю, практика їхнього застосування в ДБР стикається з низкою проблем, серед яких можна виокремити недостатню інституційну незалежність контрольних органів, обмеженість ресурсного забезпечення, відсутність сучасних методів управління ризиками та слабку інтеграцію цифрових технологій у процеси моніторингу. Впровадження сучасних аудиторських стандартів, використання автоматизованих аналітичних

платформ і посилення міжвідомчої взаємодії є важливими напрямками реформування цієї сфери.

Покращення системи внутрішнього контролю в ДБР потребує подальшого удосконалення нормативної бази, що має забезпечити незалежність аудитів і захист їхніх висновків від адміністративного впливу. Створення спеціалізованого незалежного органу внутрішнього контролю, який буде підзвітний зовнішнім наглядовим структурам, сприятиме об'єктивному оцінюванню ефективності діяльності бюро. Додатково важливо запровадити комплексні програми підвищення кваліфікації співробітників, відповідальних за аудит, що дозволить сформувати професійну команду фахівців, здатних працювати за сучасними стандартами фінансового та управлінського контролю.

Розвиток внутрішнього аудиту в ДБР має базуватися на використанні міжнародного досвіду, зокрема на адаптації найкращих практик європейських країн, де незалежні аудиторські підрозділи забезпечують прозорість діяльності правоохоронних органів. Використання цифрових рішень для моніторингу фінансових та управлінських процесів дозволить підвищити об'єктивність оцінки ефективності роботи ДБР та запобігати можливим зловживанням.

Загалом, внутрішній аудит і контроль як елементи публічного управління в ДБР є важливими інструментами забезпечення ефективності його діяльності та запобігання корупції. Вдосконалення цих механізмів сприятиме зміцненню правової системи, підвищенню суспільної довіри до органу та створенню більш дієвої та прозорої системи правоохоронної діяльності в Україні.

Список використаної літератури:

1. Державне бюро розслідувань. План діяльності Державного бюро розслідувань на 2023–2025 роки. URL: <https://dbr.gov.ua/assets/files/plan-diyalnosti-2023-2025.pdf> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 49. Ст. 2056. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18.grafiati.com> (дата звернення: 04.03.2025).
3. Про державний фінансовий контроль в Україні : Закон України від 26.01.1993 № 2939-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 13. Ст. 110. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-12.grafiati.com> (дата звернення: 04.03.2025).
4. Про Державне бюро розслідувань : Закон України від 12.11.2015 № 794-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 6. Ст. 55. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/794-19> (дата звернення: 04.03.2025).
5. Про затвердження Стратегії розвитку системи управління державними фінансами на 2021–2025 роки : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 29.12.2020 № 1802-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1802-2020-p.grafiati.com> (дата звернення: 04.03.2025).
6. Міжнародні стандарти професійної практики внутрішнього аудиту (Стандарти). Інститут внутрішніх аудиторів. URL: <https://global.theiia.org/standards-guidance/Public%20Documents/IPPF-Standards-2017-ukr.pdf> (дата звернення: 04.03.2025).
7. Литвинова І. В., Репіна Є. В. Державне бюро розслідувань у сучасній системі правоохоронних органів України. *Науковий вісник Дніпропетровського державного університету внутрішніх справ*. 2020. № 2. С. 45–51. DOI: 10.18372/2307-9061.65.17056
8. Державне бюро розслідувань. Наказ від 9 вересня 2019 року № 249 «Про затвердження переліку питань для проведення внутрішнього аудиту дотримання законодавства України щодо використання коштів за видатками спеціального призначення». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0249915-19#Text> (дата звернення: 04.03.2025).
9. Вербановський В. В. Внутрішні механізми протидії корупційним ризикам в системі публічної служби в Україні. *Veda a perspektivy*. 2022. № 2 (9). С. 32–40. DOI: [https://doi.org/10.52058/2695-1584-2022-2\(9\)](https://doi.org/10.52058/2695-1584-2022-2(9))

Kish Ya. V. Internal audit and control as elements of public management in the state bureau of investigation

The article examines the issues of internal audit and control as key elements of public administration in the State Bureau of Investigation. Internal audit plays an important role in ensuring transparency, accountability and efficiency of the activities of this body, contributing to the timely detection of violations, optimization of management decisions and prevention of corruption risks. Control mechanisms, in turn, ensure compliance of the Bureau's activities with current legislation, compliance with integrity standards and rational use of budget resources.

The main problems accompanying the functioning of internal audit and control in the State Bureau of Investigation are considered, in particular, the insufficient institutional independence of audit units, limited staffing and financial support, the lack of unified methodological approaches to assessing the effectiveness of control activities. Considerable attention is paid to the analysis of the current regulatory and legal framework regulating internal audit and control in the State Bureau of Investigation, as well as the issues of its improvement, taking into account international experience and best practices in the field of law enforcement management.

The need for the introduction of a risk-based approach to audit activities is proven, which involves identifying the main threats, assessing the probability of violations, their comprehensive analysis and developing strategies to minimize potential negative consequences. It is established that in order to increase the effectiveness of internal control, it is necessary to actively implement modern information technologies, automated analytical systems and digital platforms that will allow conducting audits in real time and provide objective monitoring of the body's activities.

Special attention is paid to the problem of interaction of the internal audit of the State Bureau of Internal Audit with external controlling institutions, in particular the National Agency for the Prevention of Corruption, the Accounting Chamber and the State Audit Service of Ukraine. It is established that the lack of proper coordination between these bodies can lead to duplication of functions or, conversely, to the emergence of gaps in the control system.

The conclusion is made about the need to improve the mechanisms of internal audit and control in the State Bureau of Internal Audit through their regulatory and legal updating, the introduction of modern technological solutions and strengthening the independence of audit structures. Specific areas of reform are proposed, including the creation of an independent internal control body, improving the professional training of auditors, and forming a culture of integrity among the Bureau's employees. It is argued that improving these mechanisms will contribute to increasing the efficiency of the SBI's management, reducing corruption risks, and strengthening public trust in this law enforcement agency.

Key words: *internal audit, internal control, public administration, State Bureau of Investigation, management efficiency, financial control, anti-corruption mechanism, transparency, accountability, regulatory and legal regulation.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 22.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

Н. М. Корнійчук

кандидат біологічних наук, доцент,
проректор з навчальної роботи
Житомирського державного університету імені Івана Франка
<https://orcid.org/0000-0002-8137-114X>

О. С. Кіян

аспірант кафедри права та публічного управління
Житомирського державного університету імені Івана Франка
<https://orcid.org/0009-0001-5769-4125>

СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ

Актуальність дослідження визначається унікальними умовами, в яких функціонує українська система охорони здоров'я: поєднання масштабних реформ, воєнного стану, економічної нестабільності та зростаючої потреби населення в доступних, високоякісних медичних послугах. Автори припускають, що досягнення стійкості реформ та забезпечення орієнтованості політики на потреби населення неможливе без структурованої та рівноправної участі громадянського суспільства. Дослідження зосереджується на українській системі управління охороною здоров'я як поліцентричній структурі, що складається з державних, регіональних, місцевих та громадських компонентів. У дослідженні розглядаються форми, механізми та інституційні рамки взаємодії між державою та громадянським суспільством у стратегічних та операційних процесах управління системою охорони здоров'я країни. У цьому контексті організації громадянського суспільства, спільноти пацієнтів, професійні асоціації, експертні інституції та ініціативні групи розглядаються як агенти соціального контролю та повноправні співтворці політики управління охороною здоров'я. Методологія дослідження полягала у порівняльному аналізі нормативно-правових актів, документів стратегічного планування та звітів державних органів, а також у контент-аналізі публічних комунікацій Міністерства охорони здоров'я, Національної служби охорони здоров'я України та організацій громадянського суспільства. У висновках наголошується, що успішна реформа охорони здоров'я в Україні вимагає відкритого, довірливого та структурованого партнерства між державними інститутами та громадськістю. Автори пропонують рекомендації щодо підвищення ефективності управління шляхом залучення громадськості як рівноправних партнерів до процесу прийняття рішень.

Ключові слова: охорона здоров'я, громадянське суспільство, державне управління, публічно-приватне партнерство, реформи, Україна.

Вступ. Українська система охорони здоров'я перебуває в точці глибокої трансформації, зумовленої не лише внутрішніми реформами, а й зовнішніми викликами, включаючи повномасштабну війну, демографічні зміни, економічну нестабільність та еволюцію суспільного запиту. За цих умов питання ефективного управління стає надзвичайно актуальним, вимагаючи не лише інституційної перебудови, а й нової якості взаємодії між державою та громадськістю. Парадигма управління

в охороні здоров'я поступово відходить від вертикального, централізованого моделювання на користь інклюзивного управління, у якому громадянське суспільство розглядається як рівноправний учасник процесів розробки, впровадження й контролю політик. Такий підхід відповідає принципам доброго управління, що включають прозорість, підзвітність, участь зацікавлених сторін і орієнтацію на результат. Однак українська практика досі стикається з численними бар'єрами: участь

громадськості часто носить консультативний або номінальний характер, відсутні стабільні канали інституційного залучення, а ризики політичної волі й бюрократичного опору уповільнюють імплементацію ефективних партнерств. Тому виникає потреба в системному дослідженні механізмів синергії держави та громадянського суспільства, здатних забезпечити сталість і ефективність у сфері управління.

Крім того, важливо враховувати, що громадянське суспільство в Україні – це не лише класичні громадські організації, а й об'єднання пацієнтів, ініціативні групи, професійні спілки, аналітичні центри й активні громадяни. Їхній потенціал часто недооцінений на макрорівні, але він виявляється надзвичайно потужним у кризових ситуаціях, таких як COVID-19 чи військова агресія, коли саме громадські ініціативи стають джерелом мобілізації ресурсів і рішень.

Мета дослідження. Проаналізувати наявні інституційні й правові механізми взаємодії держави та громадянського суспільства в управлінні системою охорони здоров'я України, визначити чинники ефективності такої співпраці та запропонувати напрями її посилення.

Об'єкт дослідження – система управління охороною здоров'я в Україні як комплекс державних і недержавних управлінських практик.

Предмет дослідження – форми та інструменти залучення громадянського суспільства до процесів прийняття управлінських рішень у сфері охорони здоров'я.

Методи дослідження. В дослідженні використано низку загальнонаукових методів дослідження для аналізу законодавчої та нормативної бази, наукових доробок, кейс-стаді конкретних прикладів партнерства, порівняльне дослідження міжнародного досвіду, а також аналіз контенту стратегічних документів та соціологічних даних.

Сучасне управління в охороні здоров'я розглядається як мультидисциплінарна сфера, яка поєднує адміністративні, правові, економічні, соціальні та етичні підходи. Управління у цій сфері дедалі частіше асоціюється з концепцією "good governance" – належного управління, що вимагає не лише ефективної організації процесів, але й широкої участі зацікавлених сторін у прийнятті рішень.

Однією з фундаментальних основ управління є модель "steering, not rowing" (з англ. – керування, а не веслування), сформульована О. Осборном і Т. Гіблером (Osborne & Gaebler,

1992) [1], яка передбачає, що держава має виконувати роль координатора, а не монополіста у наданні послуг. Ця концепція стала основою для реформ у багатьох країнах, зокрема у сфері децентралізації медичних послуг.

Впливовий внесок у теорію управління охороною здоров'я зробили Європейське регіональне бюро ВООЗ та Європейська обсерваторія з політики охорони здоров'я. У звіті "Health Systems in Transition – HiT" наголошується на важливості інтегрованих підходів до управління, де громадянське суспільство виступає чинником підвищення прозорості та підзвітності [2].

В Україні теоретичне осмислення управління охороною здоров'я стрімко активізувалося після 2016 року – зі стартом реформи фінансування галузі. Зокрема, науковці С. Вовк, Т. Вовк [3], О. Литвинова, Ю. Петрашик [4], Н. Кравець [5], А. Рачинський, Б. Дарчин [6] та інші досліджували особливості реформування управлінських практик, приділяючи увагу як децентралізації повноважень, так і зміні фінансової архітектури через впровадження принципу «гроші йдуть за пацієнтом». Вагомими є наукові доробки Національної академії медичних наук України [7] та Інституту громадського здоров'я ім. О. М. Марзєєва [8], які проводяться в рамках досліджень системного управління в умовах багаторівневої структури охорони здоров'я та де простежується акцент на недостатності стратегічного планування й оцінки ефективності управлінських рішень. Варто також відзначити підходи до управління, запропоновані в роботі М. Попова, І. Комаровського, де розглядається концепт партнерського управління, що базується на довірі, горизонтальних зв'язках та активній участі громадськості у формуванні політик [9].

У закордонній практиці окрему увагу приділяють моделі колаборативного управління – "collaborative governance", зокрема в працях К. Ансела та А. Ганна (Ansell & Gash, 2007), що визначає ефективну взаємодію держави та громадськості через механізми діалогу, спільного прийняття рішень та вирішення конфліктів. Ця модель має значний потенціал в умовах трансформаційних суспільств, зокрема таких, як Україна.

Ковнер Е., Д'Аунно Дж. пропонують модель управління на основі фактичних даних (evidence-based management), де наголошується на необхідності нової управлінської культури, яка пріоритезує критичне мислення

та ефективне використання інформації та управління на основі доказів, що визначається як використання достовірних даних для прийняття обґрунтованих рішень [10]. Впровадження такого підходу може стати основою для підвищення раціональності в національній політиці охорони здоров'я.

З практичного боку, управління у сфері охорони здоров'я в умовах воєнного стану й надзвичайних ситуацій (готовність до пандемії, управління охороною здоров'я під час криз тощо) вивчається у дослідженнях Інституту Global Health Governance та Школи громадського здоров'я при Гарвардському університеті. Тут акцент зроблено на адаптивність системи управління, її спроможність до кризових втручань та зміцнення горизонтальної підзвітності.

У наукових працях з країн Східної Європи: Польщі, Чехії, Литви [10–12] простежується посилення ролі громадського моніторингу, зокрема через участь неурядових організацій у формуванні медичних бюджетів, а також діяльність тристоронніх коаліцій (влада–громадськість–професіонали). Ці підходи можуть слугувати порівняльною базою для удосконалення українських практик.

Отже, сучасна теорія управління охороною здоров'я демонструє відхід від командно-адміністративної моделі до відкритої, мережевої та інклюзивної. Цей зсув відкриває нові перспективи для розвитку синергії державних інституцій і громадянського суспільства в Україні, створюючи основу для ефективного, справедливого та стійкого управління.

Українська система охорони здоров'я історично ґрунтувалася на централізованій моделі управління, успадкованій з радянських часів. Однак за останнє десятиліття відбулися значні нормативно-правові та інституційні зміни, спрямовані на децентралізацію, автономізацію закладів і зміцнення підзвітності. Ці трансформації створюють нові умови для участі громадянського суспільства у врядуванні.

Ключовим нормативним документом, який визначає засади системи, залишається Закон України «Про основи законодавства України про охорону здоров'я» від 19.11.1992 р. № 2801-XII [13]. Поправки, внесені протягом 2017–2023 років, в контексті медичної реформи, значно розширили поняття пацієнтських прав, зобов'язали органи влади забезпечувати прозорість фінансування та створили нові механізми партнерства з громадськістю.

Засадничу роль відіграє Закон України «Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення» від 19.10.2017 р. № 2168-VIII [14], який закріплює модель фінансування за принципом «гроші йдуть за пацієнтом» і визначає Національну службу здоров'я України (НСЗУ) як ключового замовника медичних послуг. Саме з появою НСЗУ з'явилися нові інституційні можливості для участі неурядових організацій – від участі в тендерах до моніторингу ефективності укладених договорів.

Окрему увагу слід приділити Закону України «Про публічні закупівлі» від 25.12.2015 р. № 922-VIII [15] та застосуванню системи Prozorro в закупівлях лікарських засобів і медичних послуг. Через цей інструмент стала можливою широка громадська участь у моніторингу процедур, виявленні корупційних ризиків та адвокації прозорості.

На рівні підзаконних актів значущим є Наказ МОЗ України «Про затвердження Положення про НСЗУ» від 19.03.2018 р. № 504 [16], який визначає повноваження служби в частині укладання договорів із закладами охорони здоров'я, забезпечення рівного доступу до послуг і залучення громадськості через відкриту звітність і консультаційні платформи.

Іншим важливим механізмом є Положення про наглядові ради при закладах охорони здоров'я, що було запроваджене згідно з Постановою КМУ № 1074 від 27.12.2017 р. [17]. Це дозволяє представникам громадськості мати прямий вплив на стратегію, контроль фінансових потоків і оцінку якості медичних послуг у конкретних установах.

З 2020 року в практику поступово впроваджується механізм громадських експертиз у сфері охорони здоров'я, передбачений Законом України «Про звернення громадян» від 02.10.1996 р. № 393/96-ВР [18] та Методикою проведення публічних консультацій від 03.11.2010 № 996-р. [19], розробленою Кабінетом Міністрів. Це дає можливість легітимізувати голос громадських організацій у стратегічному плануванні на національному та місцевому рівнях.

У межах пілотних проектів, які реалізувалися у Дніпропетровській, Полтавській та Львівській областях, апробовано формати так званих «платформ спільного планування», де місцева влада, представники НСЗУ, медичні заклади й НУО спільно розробляли регіональні програми розвитку. Ці кейси продемонстрували

потенціал до створення горизонтальних зв'язків між секторами [20–21].

Окрему роль у системі відіграють організації пацієнтів, зокрема благодійний фонд «Пацієнти України», благодійна організація «100 Життя» та платформи, які представляють інтереси людей з рідкісними захворюваннями [22–23]. Їх участь у консультативно-дорадчих органах при МОЗ та НСЗУ дозволяє формувати політику, орієнтовану на потреби реальних отримувачів послуг. Проте на практиці механізми взаємодії часто є декларативними. Наприклад, формування національних стратегій не завжди супроводжується широкими публічними консультаціями, а зворотний зв'язок від громадськості не завжди враховується належним чином. Це створює ризик формалізації участі без реального впливу. У деяких випадках партнерство обмежується грантовими проєктами, які мають обмежений горизонт у часі. Це перешкоджає сталості інституційної пам'яті й довгостроковому ефекту, адже знання, набуті в межах короткострокових ініціатив, не завжди переходять на системний рівень. Існують також випадки, коли активна позиція громадськості нашоухується на спротив з боку місцевих адміністрацій, особливо в регіонах із низьким рівнем політичної конкуренції. Це свідчить про необхідність посилення нормативних гарантій участі – наприклад, через обов'язкове публічне обґрунтування рішень державними органами за підсумками консультацій.

Незважаючи на наявність розроблених правових інструментів, залишається виклик у їх повноцінному застосуванні. Згідно з дослідженням Центру політико-правових реформ [21], лише 37 % органів влади проводять консультації із зацікавленими сторонами в охороні здоров'я систематично, а понад 60 % випадків ініціативи залишаються одноразовими.

Отже, українське нормативне поле створює передумови для ефективної участі громадськості в управлінні охороною здоров'я, однак рівень імплементації цих механізмів суттєво відстає від їхнього потенціалу. Для вирішення цього необхідно вдосконалити обов'язковість участі зацікавлених сторін, зміцнити прозорість процедур і запровадити індикатори вимірювання ефективності громадської взаємодії.

Загалом, розмаїття форм партнерства – від дорадчих до співуправлінських – демонструє, що потенціал синергії держави та громадянського суспільства в Україні значно ширший за суто

правову чи консультативну участь. Він може стати основою для створення стійких, довірливих і результативних моделей управління охороною здоров'я, якщо буде інституційно закріплений і підкріплений політичною волею.

Але, незважаючи на позитивні зміни в охороні здоров'я існують проблеми які гальмують розвиток ефективного публічно-громадського управління. Першим і найбільш системним викликом залишається інституційна фрагментація у сфері охорони здоров'я. Попри існування базових нормативних актів, відсутність узгоджених політик між різними рівнями влади – центральними, обласними та місцевими – призводить до дублювання повноважень, неузгоджених пріоритетів та хаотичної реалізації реформ. Це ускладнює створення цілісної рамки для сталого залучення громадськості та унеможливлює послідовну координацію між різними акторами.

Другим суттєвим бар'єром є обмеженість інституціоналізації громадської участі. Багато механізмів взаємодії з громадськістю – такі як наглядові ради, консультаційні платформи, робочі групи – існують лише формально або функціонують ситуативно. Брак чітких процедур участі, відсутність обов'язкових звітів про врахування громадської думки та нерівномірний доступ до процесів прийняття рішень формують відчуття імітації замість справжнього партнерства.

Третій пов'язано із ресурсними та організаційними обмеженнями неурядових організацій. Громадськість часто стикається з проблемою нестачі фінансування, високим рівнем проектної залежності, плинністю персоналу та переважаністю аналітичними та моніторинговими завданнями. Це ускладнює можливість брати системну участь у тривалих управлінських процесах та ефективно конкурувати за вплив у сфері публічного управління охороною здоров'я.

Четверта група ризиків стосується політичної й управлінської волі до відкритості. У багатьох випадках участь громадськості не вітається або навіть сприймається як загроза. Адміністративний тиск, формалізація публічних консультацій, нерівномірний доступ до даних про закупівлі чи фінансування, а також відсутність механізмів притягнення до відповідальності за недотримання вимог щодо прозорості – все це знижує мотивацію громадськості до участі та формує «втомленість» у середовищі неурядових організацій.

І нарешті, складним викликом є відсутність системи оцінки ефективності громадської участі. Без чітких індикаторів, метрик впливу та механізмів зворотного зв'язку важко зрозуміти, які форми партнерства справді працюють, а які є рудиментарними. Така «невидимість» громадської участі в статистиці та аналітиці державного управління створює ситуацію, коли успішні ініціативи не масштабуються, а недієві – залишаються непоміченими.

Отже, для посилення синергії держави та громадського суспільства ми пропонуємо: закріпити механізми обов'язкової консультації з громадськістю при ухваленні рішень на державному та регіональному рівнях; посилити роль місцевого самоуправління у співпраці з неурядовими громадськими організаціями та ініціативними групами; запровадити індикатори ефективності громадської участі в управлінні сферою охорони здоров'я; поглибити публічно-приватне партнерство із прозорими правилами гри та чіткими юридичними зобов'язаннями.

Висновки. Українська система охорони здоров'я перебуває на перетині глибоких трансформацій, де пошук ефективних моделей управління потребує не лише модернізації державних інституцій, але й активного включення громадянського суспільства. Аналіз інституційної та правової бази свідчить про наявність низки механізмів для такої взаємодії, однак їх застосування на практиці залишається фрагментарним та недостатньо сталим.

Ключовими ризиками залишаються інституційна фрагментація, формалізм залучення, ресурсні обмеження неурядових громадських організацій, нестача політичної волі й відсутність системи оцінки ефективності участі. Подолання цих бар'єрів вимагає інтеграції громадської участі у формальні цикли стратегічного планування, політичної підтримки з боку лідерів реформ і створення незалежних платформ моніторингу результатів.

Таким чином, синергія між державними структурами та громадянським суспільством може і має стати ключовим ресурсом для побудови стійкої, ефективної і підзвітної системи охорони здоров'я. Залучення громадськості не повинно розглядатися як додаток до державного управління, а як рівнозначний елемент управління, що здатний посилити державну політику через емпатію, інноваційність і близькість до реальних потреб населення.

Перспективи подальших досліджень полягають у вивченні впливу участі неурядових громадських організацій на якість і сталість медичних послуг на регіональному рівні та розробці індикаторів оцінки ефективності громадської участі в охороні здоров'я.

Список використаної літератури:

1. Osborne D., Gaebler T. Reinventing Government. Addison-Wesley, 1992. ISBN: 978-0201126790. URL: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED367424.pdf>
2. WHO Europe. Health Systems in Transition (HiT) Series. 2021. URL: <https://eurohealthobservatory.who.int/publications/health-systems-reviews>
3. Вовк С. М., Вовк Т. В. Модернізація механізмів державного управління в системі громадського здоров'я України. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука»*. Серія: «Економічні науки». 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 9–16. DOI: <https://doi.org/10.25313/2520-2294-2021-3-7043>
4. Литвинова О. Н., Петрашик Ю. М., & Панчин Н. Я. Інновації в державній політиці фінансування медичної допомоги в Україні. *Вісник соціальної медицини та організації охорони здоров'я України*. 2018. № 2 (76). С. 37–43. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/9368/8644>
5. Кравець Н. О. Шляхи підвищення реалізації соціальних програм у громадському здоров'ї. *Вісник соціальної гігієни та організації охорони здоров'я України*. 2021. № 3 (89). С. 55–58. URL: <https://ojs.tdmu.edu.ua/index.php/visnyk-gigieny/article/view/12628/11842>
6. Рачинський А. П., Дарчин Б. С. Трансформація системи охорони здоров'я України: роль держави. *InterConf*. 2022. DOI: <https://doi.org/10.51582/interconf.19-20.01.2022.031>
7. Національна академія медичних наук України. URL: <https://amnu.gov.ua/kontakty/>
8. Інститут громадського здоров'я ім. О. М. Марзєєва. URL: <https://health.gov.ua/>
9. Попов М., & Комаровський І. (2023). Державно-приватне партнерство в сфері охорони здоров'я. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, (33), 71–87. DOI: <https://doi.org/10.35432/tisb332025323996>
10. Kovner A. R., D'Aunno T. A. Evidence-based management in healthcare: Principles, cases, and perspectives. *Health Administration Press*. 2017. 413 p. URL: <https://nyuscholars.nyu.edu/en/publications/evidence-based-management-in-healthcare-principles-cases-and-pers>
11. Кудін С. В., & Яцишена Г. А. (2022). Конституційні засади забезпечення права людини на здоров'я в Чехії та Польщі: компаративно-правовий ракурс дослідження. *Наше право*.

2022. № 1. С. 18–24. URL: <https://ir.dpu.edu.ua/items/c585523a-5d63-4536-841c-78c50a5c46df>
12. Очеретяна Г. В., Махнюк В. М. & Mir Pedah Нормативно-правове регулювання гігієнічних питань щодо розміщення вбудованих закладів охорони здоров'я в європейських країнах. *Молодий вчений*. 2020. № 10 (86). DOI: <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2020-10-86-56>
 13. Про основи законодавства України про охорону здоров'я : Закон України від 19.11.1992 № 2801-XII. *Відомості Верховної Ради України*. 1993. № 4. Ст. 19. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2801-12#Text>
 14. Про державні фінансові гарантії медичного обслуговування населення : Закон України від 19.10.2017 № 2168-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2018. № 5. Ст. 31. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2168-19#Text>
 15. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII. *Відомості Верховної Ради України*. 2016. № 9. Ст. 89. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text>
 16. Про затвердження Положення про Національну службу здоров'я України : Наказ МОЗ України від 19.03.2018 № 504. URL: https://moz.gov.ua/uploads/1/8034-dn_20180319_504_dod.pdf
 17. Про наглядові ради при закладах охорони здоров'я : Постанова Кабінету Міністрів України від 27.12.2017 № 1074. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1074-2017-p#Text>
 18. Про звернення громадян : Закон України від 02.10.1996 № 393/96-ВР. *Відомості Верховної Ради України*. 1996. № 47. Ст. 256. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/393/96-vr#Text>
 19. Про затвердження Типового порядку проведення консультацій з громадськістю : Розпорядження Кабінету Міністрів України від 03.11.2010 № 996-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-r#Text>
 20. Всеукраїнська асоціація об'єднаних територіальних громад. URL: <https://hromady.org/>
 21. Центр політико-правових реформ. Аналітичний звіт про участь громадськості в охороні здоров'я. 2023. URL: <https://pravo.org.ua/weekly-policy-analyzes/>
 22. БФ «Пацієнти України». Звіт про участь пацієнтів у формуванні політики. 2022. URL: <https://patients.org.ua>
 23. Благодійна організація «100 Життя». URL: <https://network.org.ua/ru/>

Korniichuk N. M., Kiian O. S. Synergy between the state and civil society: analysis of health care system management mechanisms in Ukraine

The study's relevance is determined by the unique conditions in which the Ukrainian healthcare system operates: a combination of large-scale reforms, martial law, economic instability, and the population's growing need for affordable, high-quality medical services. The authors assume that achieving the sustainability of reforms and ensuring that policies focus on the needs of the population is impossible without the structured and equal involvement of civil society. The study focuses on the Ukrainian healthcare management system as a polycentric structure consisting of state, regional, local, and public components. The study examines the forms, mechanisms, and institutional framework of interaction between the state and civil society in the strategic and operational management processes of the country's healthcare system. In this context, civil society organizations, patient communities, professional associations, expert institutions, and initiative groups are considered agents of social control and full co-producers of healthcare management policies. The research methodology consisted of a comparative analysis of regulatory and legal acts, strategic planning documents, and reports from state authorities, as well as a content analysis of public communications from the Ministry of Health, the National Health Service of Ukraine, and civil society organizations. The conclusions emphasize that successful healthcare reform in Ukraine requires an open, trusting, and structured partnership between state institutions and the public. The authors offer recommendations for improving management effectiveness by including the public as equal partners in decision-making.

Key words: healthcare, civil society, public administration, public-private partnership, reforms, Ukraine.

Дата першого надходження рукопису до видання: 25.07.2025
 Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025
 Дата публікації: 30.09.2025

Ю. П. Козаченко

доктор наук з державного управління,
професор кафедри адміністрування податків
Державного податкового університету

О. В. Мащенко

доктор економічних наук, доктор юридичних наук, професор,
професор кафедри фінансів, банківської справи, страхування та маркетингу
Класичного приватного університету
<https://orcid.org/0000-0003-3897-6845>

ВПРОВАДЖЕННЯ Е-АУДИТУ В УКРАЇНІ В СИСТЕМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ

Наукова стаття комплексно досліджує процес впровадження електронного аудиту в систему адміністрування податків в Україні, розглядаючи його як невід'ємну складову сучасної цифрової трансформації та ключовий етап європейської інтеграції. У роботі висвітлено критичну неефективність традиційної системи податкових перевірок, яка є надмірно ресурсозатратною, тривалою та схильною до суб'єктивних оцінок через значний вплив «людського фактору». Цей підхід створює значне адміністративне навантаження на бізнес і унеможливорює повноцінний аналіз великих масивів даних, необхідних для ефективного виявлення податкових зловживань. Головна проблема, що перешкоджає модернізації системи, ідентифікується як відсутність уніфікованого електронного формату для збору, обміну та аналізу фінансових даних.

Для обґрунтування необхідності змін проведено ґрунтовний аналіз міжнародного досвіду. Розглянуто процедури електронного аудиту та використання ризик-орієнтованих підходів у таких країнах, як Латвія, Болгарія та Азербайджан, які вже успішно імплементували подібні системи. Особлива увага приділяється стандарту SAF-T (Standard Audit File for Tax), його структурі та поетапному плану впровадження в Україні. У статті детально обґрунтовано значні переваги імплементації SAF-T UA як для контролюючих органів, так і для платників податків. Для держави це перехід до глибокого автоматизованого аналізу, підвищення ефективності та прозорості перевірок, мінімізація корупційних ризиків та гармонізація з міжнародними стандартами ОЕСР. Для бізнесу – це суттєве спрощення процедур звітності, зменшення ризиків виникнення помилок, скорочення адміністративного навантаження та підвищення прозорості податкового контролю.

Впровадження Е-аудиту та SAF-T UA розглядається як ключовий елемент «Національної економічної стратегії на період до 2030 року», що відповідає вимогам Податкового кодексу України та сприяє побудові стійкої та прозорої системи державного управління. Стаття доводить, що, попри технологічні та організаційні виклики, пов'язані з необхідністю оновлення програмного забезпечення та підвищенням рівня цифрової грамотності, ця реформа є критично важливою для економічного розвитку країни, її післявоєнної відбудови та підвищення інвестиційної привабливості на міжнародному рівні.

Ключові слова: електронний аудит, SAF-T UA, податковий контроль, цифрова трансформація, адміністрування податків, ризик-орієнтований підхід.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових дослідженнях останніх років спостерігається зростання інтересу до проблематики електронного аудиту та цифровізації податкового адміністрування. Г. І. Купалова та

Т. О. Мурована [1] у монографії розглядають теоретичні основи обліку податків, наголошуючи на необхідності гармонізації української практики з європейськими стандартами. Навчальний посібник Г. М. Білецької [2] є ключовою працею,

що аналізує зарубіжний досвід впровадження Е-аудиту в Казахстані, Латвії, Болгарії та Азербайджані, акцентуючи увагу на таких технологіях, як SAF-T та XBRL, а також спеціалізованому програмному забезпеченні (ACL, IDEA).

Праці А. П. Біліченка та О. П. Борисенко [3] підкреслюють, що імплементація Е-аудиту в Україні сприятиме підвищенню ефективності фіскального контролю та скороченню витрат, спираючись на досвід Латвії та Азербайджану. Н. І. Репеха [4] досліджує правові аспекти поняття «електронний аудит», що вказує на важливість формування належної нормативно-правової бази.

Дослідження О. В. Мащенко та Ю. П. Козаченко [5] вивчає процес цифровізації в діяльності органів ДПС, зокрема через функціонал «Електронного кабінету», відзначаючи його роль у підвищенні прозорості та протидії корупції. Автори також виділяють ключову перешкоду – недостатній рівень цифрової грамотності, що є критичним викликом для повноцінного впровадження Е-аудиту. Таким чином, аналіз публікацій свідчить про визнання Е-аудиту ефективним інструментом, що потребує як технологічної, так і правової підготовки, а також усунення соціальних перешкод.

Постановка проблеми. У контексті сучасної цифрової трансформації та європейської інтеграції України, проблема неефективності податкового аудиту набуває особливої гостроти. Існуюча система перевірок, що значною мірою залежить від ручної обробки паперових документів – є ресурсовитратною, тривалою та схильною до суб'єктивних оцінок. Цей підхід створює значне адміністративне навантаження на бізнес, знижує прозорість взаємовідносин між платниками податків та контролюючими органами, а також унеможлиблює повноцінний аналіз великих обсягів даних для ефективного виявлення податкових зловживань. Головна проблема полягає у відсутності уніфікованого електронного формату, який дозволив би автоматизувати процеси збору, обміну та аналізу фінансових даних. Ця прогалина не дає змоги впровадити повноцінний електронний аудит у податковій сфері, що є обов'язковою умовою для гармонізації з європейськими стандартами та підвищення інвестиційної привабливості країни. Таким чином, ключовою перешкодою на шляху до модернізації податкового контролю є відсутність впровадження Стандартного аудиторського файлу для цілей оподаткування

(SAF-T UA). Цей формат, визнаний у багатьох країнах ЄС, дозволив би податковим органам отримувати структуровані електронні дані безпосередньо з облікових систем підприємств. Його відсутність призводить до втрати можливості проведення глибокого аналізу, підвищує ризики корупції та стримує економічний розвиток. Усунення цієї прогалини є критично важливим для переходу до нового, ефективнішого рівня податкового контролю, що відповідатиме викликам сучасної цифрової економіки.

Виклад основного матеріалу. В умовах цифрових трансформацій традиційні методи податкового контролю, що базуються на ручних перевірках виявились неефективними та економічно невиправданими. Вони не лише створюють значне адміністративне навантаження на платників податків, але й обмежують можливості контролюючих органів у проведенні глибокого та всебічного аналізу фінансових операцій, що відкриває простір для податкових зловживань та корупції. На противагу цьому, світова практика вказує на перехід до електронного аудиту (Е-аудиту) як до інструменту, що дозволяє значно підвищити прозорість, ефективність та якість податкового контролю.

Міністерство фінансів України у своїй «Концепції впровадження Е-аудиту для платників податків» вказало, що сучасна доперевірочна та контрольно-перевірочна роботи, на сьогоднішній день мають низку недоліків, серед яких:

- недостатня точність існуючої системи оцінки ризиків, яка використовується при плануванні та проведенні податкових перевірок;
- аналіз великих обсягів інформації / документів (у тому числі у паперовому вигляді) у дуже обмежених часових рамках;
- недостатньо ефективне превентивне виявлення помилок при розрахунку податкових зобов'язань, що може бути причиною накопичення суттєвих податкових ризиків, які призводять до значних нарахувань за наслідками податкових перевірок;
- вплив «людського фактору» при здійсненні податкового контролю [6].

Уніфікований електронний формат SAF-T UA дозволить автоматизувати процес подання бухгалтерської інформації платниками податків до контролюючих органів, мінімізуючи вплив людського фактору та знижуючи ризики помилок.

Стандарт SAF-T вперше був схвалений ОЕСР у травні 2005 року. Багато європейських країн вже впровадили SAF-T або подібні

стандарти на національному рівні, включаючи Австрію, Норвегію, Францію, Португалію, Польщу, Данію, Болгарію, Бельгію, Литву, Чехію, Угорщину, Румунію та Люксембург. Прикладом є Польща, яка запровадила власну версію JPK (Jednolity Plik Kontrolny) у 2016 році, спочатку зосередившись на операціях із ПДВ, але згодом його було розширено, включивши інші сфери, такі як податок на прибуток підприємств (JPK_CIT). Румунія застосувала поетапний підхід до впровадження, залежно від розміру платника податків (великі, середні, малі), що схоже на підхід України. У деяких країнах звітність SAF-T пов'язана з вимогами щодо електронного виставлення рахунків-фактур, що додає ще один рівень складності. Вітчизняний SAF-T UA містить національні елементи, які відсутні у стандартній версії ОЕСР [7].

В Латвійській Республіці у процедурі електронного аудиту суттєву роль відіграє система аналізу ризиків ESCORT, яка дозволяє виявляти платників податків із високим ризиком невиконання податкових зобов'язань на основі аналізу їхніх декларацій та інших даних. За результатами цього аналізу приймається рішення про вид податкового контролю, який буде застосовано. Для електронної взаємодії з платниками використовується Система електронних декларацій (СЕД), що гарантує високий рівень безпеки та конфіденційності даних. Доступ до СЕД захищений паролем, особистою ідентифікацією через інтернет-банкінг або eID-карту, а дані передаються в зашифрованому вигляді за допомогою протоколу SSL, при цьому всі дії користувача в системі фіксуються. Основний податковий аудит здійснюється за допомогою портативної інформаційної системи IC "ESKORT", яка автоматизує підготовку та узагальнення результатів, дозволяючи аудиторію порівнювати надані платником дані з інформацією з офіційних реєстрів та виявляти розбіжності. Важливо, що аудитор має обмежені повноваження і не може самостійно робити запити на додаткову інформацію, що є заходом захисту конфіденційності даних платника [2, с. 35–42].

Процедура проведення електронного аудиту в Азербайджані – є багатоетапним процесом, що починається з використання сучасних комп'ютерних технологій для оцінки та ранжування платників податків за групами ризику – низьким, середнім та високим. Цей аналіз охоплює підприємства в різних галузях економіки, від банківської справи до виробництва. Наступним

етапом є попереднє планування, що передбачає збір та аналіз загальної і спеціальної інформації про підконтрольного суб'єкта, включаючи специфіку його бізнесу та особливості комп'ютерних і облікових систем. Після цього податкові органи проводять аналіз системи внутрішнього контролю підприємства, спираючись на дані, отримані на другому етапі. Завершальним кроком є підготовка та надсилання офіційного письмового запиту платнику податків з вимогою надати необхідну для перевірки інформацію в електронному вигляді, включаючи весь масив фінансових документів та дані, що зберігаються на електронних носіях. Податкові органи Азербайджану законодавчо наділені повноваженнями вимагати та перевіряти вказані відомості, що є ключовим елементом їхнього електронного аудиту [3].

В Болгарії процедура електронного аудиту здійснюється наступним чином. Процес починається з використання модуля «Відбір» в інформаційній системі «Контроль», який автоматично оцінює ризики, застосовуючи загальні та спеціальні критерії. Цей етап включає виконання трьох процедур: К3 («Призначення поточного відбору»), К4 («Виконання поточного відбору») та К5 («Виконання офіційного відбору»). На основі електронної бази даних, система виявляє невідповідності у фінансовій звітності платника та надає рекомендації щодо контрольних дій. За результатами аналізу система визначає: імовірність ризику (незначні порушення); наявність ризику (значні порушення, включаючи законодавство про соціальне забезпечення); фіскальне значення (очікувана сума донорахувань). Остаточне рішення про перевірку приймається після того, як контролюючий орган та експертна група підтвердять наявність невідповідностей, що призвели до заборгованості, або, навпаки, коли витрати на стягнення боргу перевищують його фіскальне значення. Після підтвердження порушень фіскальною посадовою особою, система автоматично призначає групу аудиторів для проведення перевірки. Важливо, що, попри автоматизацію, професійна компетентність та знання фахівців є ключовими для прийняття обґрунтованого рішення, оскільки початкові дані системи не завжди є повністю достовірними [2, с. 53–55].

В Україні процедура запровадження Е-аудиту у вигляді аудиторського файлу SAF-T UA передбачає поетапне впровадження: добровільне застосування; обов'язкове надання відповіді на

запит контролюючого органу; обов'язкове застосування для великих платників податків з 1 січня 2025 року; обов'язкове застосування для всіх платників ПДВ з 1 січня 2027 року, тощо [7]. Такий поетапний підхід до його імплементації, що передбачає перехід від добровільного застосування до обов'язкового, свідчить про системну державну політику, спрямовану на модернізацію податкової системи.

Впровадження аудиторського файлу SAF-T UA має ряд переваг для контролюючих органів, до яких належить:

- удосконалення системи податкового аудиту та спрощення аналітичних процедур. Впровадження SAF-T UA забезпечує контролюючим органам уніфікований та стандартизований електронний формат звітності, що докорінно змінює методологію податкового контролю. Це дозволяє перейти від трудомістких і малоефективних вибіркового перевірок паперових документів до комплексного та автоматизованого аналізу всієї сукупності даних. Завдяки цьому, податкові аудитори можуть використовувати передові аналітичні інструменти для швидкої та ефективної обробки інформації, що значно підвищує якість та об'єктивність аудиторських висновків;

- підвищення ефективності та результативності податкових перевірок. Електронний аудит, що базується на даних SAF-T UA, дає змогу контролюючим органам перейти до ризик-орієнтованого підходу. Це дозволяє автоматизувати значну частину процесів перевірки, скоротити їх тривалість та підвищити результативність, що відповідає стратегічним цілям Національної стратегії доходів до 2030 року. Автоматизований аналіз дозволяє ефективно розподіляти ресурси, зосереджуючись на платниках податків, які належать до категорії з високою ймовірністю вчинення порушень;

- мінімізація кількості помилок та ефективне запобігання шахрайству. Запровадження єдиного електронного стандарту сприяє значному зменшенню ймовірності помилок, зумовлених людським фактором, оскільки дані експортуються безпосередньо з облікових систем підприємства. Надання даних у структурованому форматі SAF-T UA ускладнює можливості для податкового шахрайства. Автоматизований аналіз дозволяє виявляти аномалії в даних, що неможливо було б ідентифікувати під час традиційних перевірок, що сприяє ефективнішій боротьбі з ухиленням від сплати податків та зборів та запобігання вчинення тіньових операцій;

- можливість гармонізації з міжнародними стандартами державного управління. Імплементація SAF-T UA є критично важливим кроком на шляху гармонізації податкової системи України з міжнародними вимогами, зокрема, рекомендаціями Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) у сфері податкового адміністрування. Цей крок не лише сприяє європейській інтеграції, а й підвищує рівень довіри міжнародних інвесторів до української економіки, що є визначальним для її післявоєнного відновлення.

Платники податків, також можуть отримати ряд переваг від впровадження аудиторського файлу SAF-T UA, що виявляється у:

- спрощенні та уніфікації процесу подання податкової звітності, тому як SAF-T UA забезпечує уніфікований формат для подання податкових даних, що спрощує та стандартизує звітні процедури для підприємств. Замість підготовки різних видів паперової та електронної звітності, бізнес отримує єдиний, узгоджений з обліковими системами стандарт, що оптимізує внутрішні процеси та зменшує операційні витрати;

- зменшення кількості ненавмисно вчинених помилок, які можуть виникнути під час ручного введення та обробки даних, а також ризику притягнення до відповідальності. Адже, експорт інформації безпосередньо з облікових систем підвищує точність і достовірність наданих даних, що, у свою чергу, знижує ризик застосування штрафних санкцій з боку контролюючих органів;

- полегшення проходження податкових перевірок, тому як підготовка та надання даних у форматі SAF-T UA сприяє більш швидкому, прозорому та ефективному проведенню перевірок, а можливість дистанційного аналізу даних контролюючими органами скорочує час, який бізнес витрачає на взаємодію з контролюючими органами, та дозволяє мінімізувати перебої у звичайній операційній діяльності підприємства;

- підвищення прогнозованості та прозорості відбору для перевірок. Так, аналіз даних SAF-T UA дозволить контролюючим органам здійснювати відбір платників для документальних перевірок на основі об'єктивних ризик-індикаторів. Це зробить процес більш прозорим, знизить корупційні ризики та дозволить бізнесу з високим рівнем добровільного дотримання податкової дисципліни уникнути надлишкового контролю;

- зменшення кількості запитів від контролюючих органів, тому як надання вичерпної та структурованої інформації у файлі SAF-T UA SAF-T UA зменшує необхідність у додаткових запитах, що підвищує ефективність комунікації між платниками податків та контролюючими органами й робить її більш передбачуваною;

- підвищення прозорості та точності облікових процесів, адже вимоги щодо підготовки деталізованих даних для SAF-T UA стимулюють платників податків до вдосконалення внутрішніх облікових процесів та інформаційних систем, що сприяє підвищенню прозорості фінансових операцій та створює більш надійну базу для прийняття управлінських рішень.

Впровадження електронного аудиту (Е-аудит) здійснюється в межах «Національної стратегії доходів до 2030 року» [8], основними напрямками якої, є: модернізація контролюючих органів та спрощення процесу адміністрування податків; цифровізація податкових сервісів, зменшення бюрократичного навантаження; запобігання ухиленню від оподаткування та мінімізація тіньового сектору; удосконалення податкової політики для стимулювання економічного розвитку; підвищення прозорості у сфері податкових та митних платежів.

Крім того, Міністерство фінансів України зазначило, що впровадження процедури електронного аудиту (Е-аудиту) є ключовим завданням, передбаченим Стратегією. Реалізація процедури (Е-аудиту) є необхідною умовою успішного впровадження реформ у сфері податкової політики, а запровадження процедури (Е-аудиту) дозволить підвищити швидкість, ефективність та прозорість процесів організації і проведення перевірок, сприятиме цифровій трансформації контрольно-перевірочної роботи, а також покращить якість обслуговування платників податків.

Передумови впровадження Е-аудиту у податковій сфері були закладені Постановою Кабінету Міністрів України № 179 від 3 березня 2021 року «Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року» [9] в частині побудови ефективної системи державного управління, яке вона ставить за мету. Впровадження електронних послуг, зокрема в податковій сфері, цілком відповідає цій меті, оскільки Е-аудит є інструментом для автоматизації податкових перевірок, зменшення «людського фактора» та боротьби

з корупцією. Крім того, однією зі стратегічних цілей економічної стратегії є забезпечення стійкості публічних фінансів. Е-аудит, дозволяючи більш ефективно виявляти податкові ризики та схеми ухилення від оподаткування, сприяє збільшенню податкових надходжень до державного та місцевого бюджетів, що є ключовим рішенням для досягнення фінансової стабільності.

Крім того, серед завдань «Національної економічної стратегії на період до 2030 року» було визначено – оптимізація державного нагляду (контролю), що має бути шляхом:

- перегляду сфер державного нагляду (контролю) та функцій контролюючих органів;

- завершення розроблення та прийняття критеріїв ризику;

- запровадження аудиту як попереджувального функціоналу без застосування санкцій створення інституту громадських рад з питань державного нагляду (контролю);

- цифровізації сфери державного нагляду (контролю);

- запровадження для суб'єктів господарювання з середнім та незначним ступенем ризику альтернативи плановим заходам державного нагляду (контролю) у вигляді страхування цивільно-правової відповідальності суб'єктів господарювання, за шкоду, яка може бути заподіяна їх діяльністю третім особам або їх майну [9].

Вважаємо, що імплементація Е-аудиту в податковій сфері, яка відбувається, зокрема, через запровадження аудиторського файлу SAF-T UA, є прямою кореляцією та практичним втіленням ключових завдань, визначених у «Національній економічній стратегії на період до 2030 року». І, хоча стратегія не містить прямого згадування терміна «Е-аудит», вона формує концептуальну основу для його реалізації як частини ширшого процесу оптимізації державного нагляду (контролю). Центральним аспектом цієї кореляції є перехід від традиційного, ресурсоємного інспектування до ризико-орієнтованого та цифрового контролю. Запровадження SAF-T UA дозволяє контролюючим органам здійснювати попереджувальний аналіз даних платників податків у стандартизованому електронному форматі. Це надає змогу автоматично виявляти податкові ризики та потенційні порушення ще до проведення офіційної перевірки. Таким чином, досягається стратегічна мета запровадження аудиту

як попереджувального функціоналу без застосування санкцій, адже платники отримують можливість добровільно виправити виявлені помилки.

До того ж, використання аудиторського файлу є невід'ємною частиною цифровізації сфери державного нагляду, що є ще основним завданням Стратегії. Цифровізація сприяє значному зниженню адміністративного навантаження на бізнес, усуваючи необхідність подання великих обсягів паперової документації, і водночас підвищує ефективність контрольних процедур для держави. Для суб'єктів господарювання з невисоким ступенем ризику Е-аудит може слугувати ефективною альтернативою плановим заходам державного нагляду (контролю), що повністю відповідає стратегічному завданню щодо надання бізнесу вибору. Завдяки автоматизованому аналізу даних, що містяться в SAF-T UA, контролюючі органи можуть швидко оцінювати рівень комплаєнсу платника, мінімізуючи необхідність виїзних перевірок.

Для продовження нашої думки слід зазначити, що серед завдань «Національної економічної стратегії на період до 2030 року» визначено – спрощення процедури адміністрування податків, зокрема шляхом: спрощення звітності за усіма видами податків та зборів; наближення податкового законодавства України до законодавства ЄС в частині податку на додану вартість та імплементація передбаченої Угодою про асоціацію між Україною та ЄС Директиви Ради 2006/112/ЄС; здійснення брутизації заробітної плати; удосконалення механізму сплати акцизного податку; запровадження поступового ризик-орієнтованого контролю господарської діяльності; забезпечення ефективної цифрової взаємодії між платником податків та фіскальними органами; приєднання до автоматичного обміну інформацією відповідно до стандартів CRS (Єдиний стандарт звітності) та CbC (Країна за країною), тощо [9]. Судячи зі змісту завдань Стратегії – імплементація Е-аудиту в податковій сфері через запровадження аудиторського файлу SAF-T UA – є прямим втіленням ключових завдань. Запровадження стандарту SAF-T UA дозволяє контролюючим органам здійснювати автоматизований попереджувальний аналіз даних платників податків у структурованому електронному форматі. Це забезпечує можливість виявлення

потенційних податкових ризиків ще до проведення офіційної перевірки.

Слід також зазначити, що у п. 85.2, ст. 85 ПК України зазначено, що платник податків зобов'язаний надати посадовим (службовим) особам контролюючих органів у повному обсязі всі документи, що належать, або пов'язані з предметом перевірки. При цьому великий платник податків на запит контролюючого органу зобов'язаний, також, надати в електронній формі копії таких документів з обліку доходів, витрат та інших показників, пов'язаних із визначенням об'єктів оподаткування, первинних документів, реєстрів бухгалтерського обліку, фінансової звітності, інших документів, пов'язаних з обчисленням та сплатою податків і зборів із використанням засобів електронного зв'язку [10].

Наказом Міністерства фінансів України «Про затвердження Порядку надання документів великого платника податків в електронній формі» від 07.11.2011 р., № 1393 уточнюється, що електронні документи (інформація) надаються великим платником податків у форматі XML у вигляді стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA), який представляє собою електронний файл стандартизованої структури, що містить експортовані з вихідної системи обліку дані про наявність та стан активів, власного капіталу та зобов'язань, а також інформацію щодо змін у фінансово-господарському стані суб'єкта господарювання за певний період [11].

Аудиторський файл SAF-T UA має відповідну структуру. До «Загальної структури» файлу включено:

1. Заголовок.
2. Довідники.
3. Бухгалтерські операції.
4. Інформація про документальне.

Розділ «Заголовок» містить загальні дані про файл SAF-T, відомості про суб'єкт господарювання та інформацію про звітний період.

Довідники використовуються для розкриття інформації, наданої в інших розділах. Також, в цьому розділі надається інформація про податкові різниці (за запитом контролюючого органу). Довідники включаються до складу файлу SAF-T UA за необхідністю, в залежності від того, які саме дані із розділів «Бухгалтерські операції» або «Інформація про документальне забезпечення даних бухгалтерського обліку» містить файл та мають певну структуру (рис.1).

Довідники	1. Облікова політика (AccountingPolicies)
	2. Довідники операцій (TransactionFeatures)
	3. Сальдові відомості (GeneralLedgerAccounts)
	4. Таксономії (Taxonomies)
	5. Клієнти (Customers)
	6. Постачальники (Suppliers)
	7. Таблиця податків (TaxTable)
	8. Таблиця одиниць виміру (UOMTable)
	9. Таблиця аналітичних рахунків (AnalysysTypeTable)
	10. Таблиця типів руху (MovementTypeTable)
	11. Номенклатура запасів/продукції (Products)
	12. Запаси (PhysicalStock)
	13. Власники (Owners)
	14. Необоротні активи (Assets)
	15. Податкові різниці (TaxDifferences)

Рис. 1. Структура Довідників аудиторського файлу SAF-T UA

Джерело: складено на основі [12]

До складу розділу «Бухгалтерські операції» включаються необхідні журнали бухгалтерських записів, що містять усі транзакції за звітний період, наприклад: журнал операцій з основними засобами, журнал операцій з цінними паперами, нарахування заробітної плати тощо, та надається максимальна деталізація для кожної бухгалтерської транзакції з розкриттям в розрізі аналітики. «Інформація про документальне забезпечення даних бухгалтерського обліку», який має включати наступні довідники:

1. Відомості про продаж (SalesInvoices).
2. Відомості про платежі (Payments).
3. Відомості про придбання/закупівлю (PurchaseInvoices).
4. Операції з запасами (MovementGoods).
5. Операції з необоротними активами (AssetTransactions).
6. Інформація про бухгалтерські довідки (WorkingDocuments) [12].

Але, впровадження SAF-T UA вимагає від платників податків забезпечення готовності їхніх систем бухгалтерського обліку до формування файлів у відповідному форматі. Це може призвести до необхідності оновлення програмного забезпечення або впровадження нових облікових систем. На сьогодні, на ринку

представлено низку програмних рішень, розроблених для допомоги підприємствам у виконанні вимог SAF-T UA, серед яких можна виділити: M. E. Doc API SAF-T UA, модуль «Формування SAF-T UA» від CONTO, Axioma-Audit SAF-T UA, а також рішення від SNI та KPMG. Ці інструменти зазвичай пропонують функціонал для вилучення даних з облікових систем, генерації XML-файлів у відповідному форматі, валідації даних та їх подання, а також інтеграцію з популярними обліковими системами, такими як BAS та SAP [7]. Отже, впровадження SAF-T UA представляє собою значний виклик для українських суб'єктів господарювання, оскільки вимагає глибокої інтеграції з існуючими системами бухгалтерського обліку та готовності до формування файлів у специфічному форматі. На сучасному ринку програмних рішень вже сформувався сегмент інструментів, спеціалізованих на допомозі підприємствам у виконанні цих вимог, що свідчить про активну адаптацію ринку до нових законодавчих змін та наближення до європейських стандартів.

Висновки. За результатами дослідження можна зробити висновки, що існуюча в Україні система податкового аудиту, що базується на ручній обробці паперових документів, визнана

неефективною та економічно невиправданою. Вона характеризується значними тимчасовими та фінансовими витратами, схильністю до суб'єктивізму та обмеженими можливостями аналізу великих масивів даних. Вирішенням цієї проблеми – є впровадження електронного аудиту (е-аудиту) на основі Стандартного аудиторського файлу (SAF-T UA). Цей формат дозволить автоматизувати процеси збору та аналізу фінансових даних, мінімізувати «людський фактор» і знизити ризики корупції. Впровадження SAF-T UA відповідає досвіду таких країн, як Латвія, Болгарія та Азербайджан, де застосовуються ризик-орієнтовані підходи та спеціалізовані програмні рішення для автоматизації проведення податкових перевірок. Електронний аудит надасть значні переваги як для податкових органів, підвищуючи ефективність та прозорість контролю, так і для платників податків, спрощуючи звітність та зменшуючи адміністративне навантаження. Поетапна імплементація SAF-T UA є частиною «Національної економічної стратегії на період до 2030 року» і свідчить про системну державну політику, спрямовану на модернізацію податкової системи та її гармонізацію з міжнародними стандартами.

Список використаної літератури:

1. Купалова Г. І., Мурована Т. О. Еколого-економічні аспекти обліку та аудиту зобов'язань за податками і зборами; Київський національний університет імені Тараса Шевченка. Київ : Освіта України. 2014. 308 с.
2. Електронний аудит – сучасна форма електронного контролю (світові тенденції та етапи запровадження) : навч. посіб. / за заг. ред. Г. М. Білецької. Серія «Податкова та митна справа в Україні». К : Алерта. 2018. Т. 122. 206 с.
3. Біліченко А. П., Борисенко О. П. Зарубіжний досвід застосування електронного аудиту в діяльності податкових органів України. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2019. Вип. 2. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/pandr_2019_2_6
4. Репеха Н. І. Особливості притягнення до відповідальності під час здійснення електронного податкового аудиту. *Ірпінський юридичний часопис*. 2020. Вип. 2. С. 283–290. URL: https://nbuv.gov.ua/UJRN/irpurpr_2020_2_33
5. Мащенко О. В. Козаченко Ю. П. Запровадження процесу цифровізації у діяльність органів державної податкової служби. *Право та державне управління*. 2023. № 3. С. 101–111. URL: https://www.pdujournal.kpu.zp.ua/archive/3_2023/15.pdf
6. Концепція впровадження е-аудиту для платників податків. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/storage/files/Презентація_Концепції_е_аудиту_30_11_2020.pdf
7. Ковальчук В. Імплементація SAF-T UA в Україні: аналіз та перспективи. *Юридична практика*. URL: <https://pravo.ua/implementatsiia-saf-t-ua-v-ukraini-analiz-ta-perspektyvy/>
8. Про схвалення Національної стратегії доходів до 2030 року : Розпорядження від 27 грудня 2023 р. № 1218-р / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1218-2023-p#Text>
9. Про затвердження Національної економічної стратегії на період до 2030 року : Постанова від 3 березня 2021 р. № 179 / Кабінет Міністрів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-p#Text>
10. Податковий кодекс України : Закон від 02 грудня 2010 р. № 2755-VI / Верховна Рада України. URL: <https://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/2755-17>
11. Про затвердження Порядку надання документів великого платника податків в електронній формі : Наказ від 07.11.2011 р. № 1393 / Міністерство фінансів України. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0044-12#Text>
12. SAF-T UA. Структура. Технічний опис. Особливості. Україна. 2022 рік. URL: <https://tax.gov.ua/data/files/267113.pdf>

Kozachenko Iu. P., Mashchenko O. V. Implementation of E-audit in Ukraine into the tax administration system: prospects and challenges

The scientific article comprehensively investigates the process of introducing electronic audit into the tax administration system in Ukraine, considering it as an integral part of modern digital transformation and a key stage of European integration. The paper highlights the critical inefficiency of the traditional tax audit system, which is excessively resource-intensive, time-consuming and prone to subjective assessments due to the significant influence of the “human factor”. This approach creates a significant administrative burden on business and makes it impossible to fully analyze large data sets necessary for effective detection of tax abuse. The main problem hindering the modernization of the system is identified as the lack of a unified electronic format for collecting, exchanging and analyzing financial data. To substantiate the need for changes, a thorough analysis of international experience was conducted. Electronic audit procedures and the use of risk-based approaches in countries such as Latvia, Bulgaria and Azerbaijan, which have already successfully

implemented similar systems, are considered. Special attention is paid to the SAF-T (Standard Audit File for Tax) standard, its structure and phased implementation plan in Ukraine. The article substantiates in detail the significant benefits of implementing SAF-T UA for both regulatory authorities and taxpayers. For the state, this is a transition to deep automated analysis, increased efficiency and transparency of inspections, minimizing corruption risks and harmonization with OECD international standards. For business, this is a significant simplification of reporting procedures, reducing the risks of errors, reducing the administrative burden and increasing the transparency of tax control. The implementation of e-audit and SAF-T UA is considered a key element of the "National Economic Strategy for the period up to 2030", which meets the requirements of the Tax Code of Ukraine and contributes to building a sustainable and transparent system of public administration. The article proves that, despite the technological and organizational challenges associated with the need to update software and increase the level of digital literacy, this reform is critically important for the country's economic development, its post-war reconstruction and increasing investment attractiveness at the international level.

Key words: *electronic audit, SAF-T UA, tax control, digital transformation, tax administration, risk-based approach.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 25.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

УДК 351:343.35](477)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.5>**К. Г. Сидоренко**аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету

ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТКИ

У статті розкрито основні дефініції державної антикорупційної політики, зокрема, проаналізовано та узагальнено поняття, зміст, загальні ознаки, що відокремлюють її від інших галузевих політик. Зазначено місце та значення антикорупційної політики держави як складової загальнодержавної політики. Враховуючи наукові доробки вітчизняних та зарубіжних вчених, а також місце антикорупційної політики в системі державного управління, запропоновано власне трактування дефініції «антикорупційна політика держава» як цілеспрямована і системна діяльність органів державної влади у різних сферах суспільного життя, що реалізується шляхом формування та впровадження нормативно-правових актів, створення спеціалізованих антикорупційних інституцій, розроблення національних стратегій і планів дій, а також забезпечення дієвого контролю за виконанням антикорупційних заходів з метою попередження, виявлення та подолання корупції.

У дослідженні розглянуто поняття «корупція», розуміння якого визначається нормою закону, а також є предметом дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, які розглядають «корупцію» як величезну і одну із головних політичних, економічних і соціальних проблем сучасності. Зазначено зовнішні та внутрішні чинники держави, що формують антикорупційну політику, а саме: громадський запит на справедливість і прозорість, яке визначається суспільним невдоволенням рівнем корупції, змушує владу реагувати і формувати відповідну політику; тиск з боку міжнародних партнерів та організацій, що ставить антикорупційні реформи як умову співпраці або фінансової допомоги; наявність незалежних антикорупційних інституцій, які мають повноваження та ресурси для розслідувань і контролю; правова база та нормативне регулювання, що створює основу для системної боротьби з корупцією.

Виокремлено основні ознаки державної антикорупційної політики, зокрема: наявність законодавчої та нормативної бази, а також інституційної системи боротьби з корупцією; прозорість та відкритість системи публічного управління; участь у міжнародних антикорупційних ініціативах.

Ключові слова: державна антикорупційна політика, корупція, органи державної влади, антикорупційні інституції, демократичне управління, політичні рішення, громадянське суспільство.

Постановка проблеми. Корупція є однією з найгостріших загроз для ефективного функціонування демократичної держави, верховенства права та соціально-економічного розвитку суспільства. В умовах глобальних трансформаційних процесів, які відбуваються в Україні, питання розроблення та реалізації дієвої державної антикорупційної політики набуває особливої актуальності. Незважаючи на існування великої кількості законодавчих та інституційних ініціатив у сфері протидії корупції, спостерігається низька ефективність їх практичної реалізації.

Серед основних проблем – фрагментарність підходів до формування антикорупційної

політики, недостатній рівень координації між органами державної влади, вплив політичної доцільності на процеси прийняття рішень, а також низький рівень суспільної довіри до інституцій, покликаних боротися з корупцією. Також бракує єдиного концептуального бачення сутності та змісту державної антикорупційної політики, що ускладнює її впровадження в системний спосіб. Отже, виникає необхідність у комплексному аналізі змістовних характеристик антикорупційної політики, визначенні її ключових складових та виявленні основних чинників, що впливають на її формування і реалізацію. Такий підхід дозволить не лише

підвищити ефективність державної антикорупційної стратегії, а й зміцнити довіру громадськості до державних інституцій загалом.

Проблематика антикорупційної політики постійно привертає увагу дослідників у сферах політичних наук, права, державного управління та соціології. Проте й досі актуальним залишається чітке розуміння суті та змісту антикорупційної політики держави саме як адміністративно-правового явища. Це поняття охоплює сукупність інституційних механізмів: державного управління, правового регулювання, процедур ухвалення адміністративних рішень, а також взаємодії між органами влади і громадянським суспільством у процесі реалізації антикорупційних заходів.

Аналіз останніх досліджень і літератури.

Широке коло дослідників правової та управлінської сфер свої наукові доробки присвятили розкриттю теоретико-методологічної основи державної антикорупційної політики. Авторське визначення «антикорупційної політики» пропонують вчені: О. Береза, О. Ганьба, Н. Гришина, С. Кравченко, А. Новак, К. Ростовська, Є. Скулиш, В. Соловійов, А. Михненко та інші. Крім понять щодо антикорупційної політики, у методологічному аспекті науковці І. Калугіна, О. Сковчили-Павлів в своїх доробках розкривають зміст та складові антикорупційної політики, а С. Лазоренко, Т. Фесенко визначають її основні принципи.

Крім розуміння антикорупційної політики предметом дослідження багатьох вчених є понятійно-категоріальний апарат такого явища як «корупція», зокрема своє трактування пропонують: С. Клімова, Т. Ковальова, М. Мельник, Є. Невмержицький, С. Серьогін. Дослідник правового поля антикорупційної діяльності Грищук М. в своїй праці розкриває корупцію як соціально-правове явище, визначає історичні аспекти її виникнення.

Наукові праці вчених В. Дем'янчука, С. Коненка, О. Мельника, Н. Підбережника, Т. Супруна, Т. Хабарової висвітлюють наслідки корупційних дій та важливість запровадження антикорупційної політики на міжнародному рівні, що свідчить про глобальність та масштабність проблеми.

Мета статті полягає у розкритті основної сутності, змісту державної антикорупційної політики та визначенні чинників, що впливають на її формування та реалізацію.

Виклад основного матеріалу. В Україні, як і в багатьох країнах світу, корупція є однією

з найсерйозніших політичних, економічних та соціальних проблем. Вона вважається одним із найнебезпечніших викликів сучасності, що може сприяти незаконним діям органів державної влади, стримувати економічний розвиток, підривати елементи конституційного ладу та створювати загрозу національній безпеці. Корупція є явищем, що руйнує основи демократичного правління, знижує рівень довіри громадян до влади, суперечить принципам законності, справедливості, рівності перед законом, відповідальності за правопорушення, а також чесної конкуренції. Крім того, корупційні дії стимулюють розвиток тіньової економіки та послаблюють авторитет держави на міжнародній арені.

Для формування дієвої антикорупційної державної політики вже на початку становлення незалежності уряд країни вживає певні заходи та розробляє стратегії щодо боротьби із корупцією. На відміну від галузевих політик держави антикорупційна політика присутня в кожній з них та є частиною як внутрішньої так і зовнішньої політики держави, при чому на всіх адміністративних рівнях країни та у структурах різних форм власності. Отже, антикорупційна політика є складовою загальної політики держави, що спрямована на запобігання, виявлення та подолання корупції як негативного соціально-правового явища. У широкому розумінні антикорупційна політика – це система заходів, інструментів, стратегій і механізмів, які реалізуються органами державної влади, органами місцевого самоврядування, інститутами громадянського суспільства та міжнародними партнерами з метою зниження рівня корупції, посилення прозорості та підзвітності публічного управління.

Велика українська енциклопедія трактує поняття «Антикорупційна політика» як напрям узгоджених дій держави і суспільства щодо усунення (мінімізації) причин і умов, які породжують корупцію в різних сферах життя. Дієвий підхід полягає в системному і постійному запобіганні та протидії корупції з метою її зведення до незначного рівня й підтримки на такому рівні [9].

Зрозуміло, що антикорупційна політика є відповідною реакцією на корупційні процеси, які існують у певний період у державі та/або які прогнозуються в майбутньому. До того ж слід звернути увагу, що саму державну політику слід розуміти як сукупність ціннісних цілей, державноуправлінських заходів, рішень і дій, порядок реалізації державно-політичних рішень (поставлених державною владою цілей)

і системи державного управління розвитком країни [4, с. 8].

Враховуючи наукові напрацювання, чинну нормативно-правову базу, можемо запропонувати трактування антикорупційної політики держава як цілеспрямованої і системної діяльності органів державної влади у різних сферах суспільного життя, що реалізується шляхом формування та впровадження нормативно-правових актів, створення спеціалізованих антикорупційних інституцій, розроблення національних стратегій і планів дій, а також забезпечення дієвого контролю за виконанням антикорупційних заходів з метою попередження, виявлення та подолання корупції.

Основне негативне явище на яке спрямована антикорупційна політика це сама корупція. На відміну від поняття «антикорупційна політика», дефініція «корупція» має законодавче визначення та трактується Законом України «Про запобігання корупції» як використання особами, що зазначені у частині першій статті 3 Закону, наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей з метою одержання неправомірної вигоди або прийняття такої вигоди чи прийняття обіцянки / пропозиції такої вигоди для себе чи інших осіб або відповідно обіцянка / пропозиція чи надання неправомірної вигоди особі, зазначеній у частині першій статті 3 цього Закону, або на її вимогу іншим фізичним чи юридичним особам з метою схилити цю особу до протиправного використання наданих їй службових повноважень чи пов'язаних з ними можливостей [11].

Термін корупція походить від сполучення латинських слів *correi* – обов'язкова причетність декількох представників однієї із сторін до однієї справи, а *rupture* – порушувати, ламати, пошкоджувати, скасовувати. Так утворився самостійний термін – *corrupture*, що означає участь в діяльності декількох осіб, мета яких полягає у «псуванні», «руйнуванні», «пошкодженні» нормального розвитку судового процесу або процесу керування справами суспільства. У римському праві «*corrupture*» означало «розламувати, псувати, пошкоджувати, фальсифікувати свідчення, збезчестити незайману», але у той самий час і «підкуповувати суддю (претора)» [1].

Вітчизняні та зарубіжні науковці розглядають «корупцію» як величезну проблему для іноземного та вітчизняного бізнесу, разом з тим корупцію віднесено до головних політичних,

економічних і соціальних проблем. Очевидні проблеми, які викликані високим рівнем хабарництва і зловживання, – руйнація системи цінностей суспільства, тотальна недовіра до органів державної влади, що призводить до негативних економічних наслідків, збільшуючи нерівність й уповільнюючи зростання доходів населення [3]. Зважаючи на сказане, суб'єктам антикорупційної діяльності варто зосередитися на реалізації спланованих і скоординованих дій протидії корупції.

Наразі тлумачення понять «антикорупційна політика держави», «державна антикорупційна політика» пропонується значним колом науковців як вітчизняних так і зарубіжних та має різний зміст, властивості та ознаки. Як відзначає А. Новак, в сучасній науці антикорупційну політику найчастіше розглядають з позицій формування механізмів запобігання корупції, аналізу впливу корупції на систему державної служби, стратегічного управління в антикорупційній системі [10, с. 62]. Можна проаналізувати погляди науковців на розуміння дефініції «антикорупційна політика», при цьому наголошуючи, що вона є державною, тобто органи державної влади визначають таку політику і все що пов'язано з її формуванням та реалізацією заходів.

На думку Н. В. Гришиної та К. В. Ростовської, державна антикорупційна політика – це передбачений законодавством комплекс організаційно-правових, адміністративних, економічних, ідеологічних, освітньо-виховних, інших заходів, що ініціюються, розробляються та реалізуються публічною адміністрацією у взаємодії з громадянським суспільством з метою усунення причин та умов, що сприяють корупції, зниження рівня корупції у всіх сферах суспільного життя, виявлення та припинення фактів корупції, відновлення порушених прав і законних інтересів фізичних та юридичних осіб, держави [4, с. 33]. Дотримується позиції щодо сукупності послідовних заходів Є. Д. Скулиш, зазначаючи, що «Така політика знаходить своє відображення в законодавстві, виробленні й застосуванні спільних принципів та механізмів протидії корупції, узагальненні досвіду антикорупційної діяльності й науковому підході до вирішення проблеми та спрямована на обмеження корупції, забезпечення захисту суспільних інтересів від владних зловживань в економічній, політичній і соціальній сферах» [13, с. 23].

Ганьба О. розуміє державну антикорупційну політику як систематичну, послідовну,

цілеспрямовану діяльність держави у тісній співпраці з органами місцевого самоврядування та суб'єктами громадянського суспільства, що полягає у формуванні стратегічних положень і шляхів їх реалізації з метою запобігання корупції, ефективної діяльності спеціалізованих антикорупційних органів, дієвого застосування превентивних антикорупційних механізмів формування антикорупційної культури в Україні [1, с. 92–93].

Сафоненко А. О. у власному дисертаційному дослідженні наголошує, що антикорупційна політика є елементом формування та запорукою існування системи доброчесності, процес становлення якої набуває в Україні особливого значення. А ефективність такої політики значною мірою залежить від успіху державно-правових перетворень, запровадження демократичних принципів управління суспільними справами, координованості в діях органів державної влади, приватного сектора, громадських, професійних та політичних організацій, втілення дієвого механізму соціального контролю за структурами влади [12].

Расюк Е. В. пропонує більш розширене визначення антикорупційної політики, зазначаючи, що це постійно здійснювана, систематична, цілеспрямована діяльність держави у тісній співпраці з інститутами громадянського суспільства, що полягає в розробці, удосконаленні та реалізації стратегічних засад і тактичних заходів, спрямованих на усунення або блокування причин та умов корупції, вдосконалення юридичної відповідальності за корупційні правопорушення і формування антикорупційної культури. Антикорупційна політика України, на його думку, охоплює такі напрями, як: стратегія протидії корупції, законодавство, громадська участь, антикорупційна діяльність органів влади, антикорупційна діяльність структур громадянського суспільства тощо [5, с. 17].

Відповідно до статті 5 Конвенції ООН проти корупції, кожна держава-учасниця, згідно з основоположними принципами своєї правової системи, розробляє й здійснює або проводить ефективну скоординовану політику протидії корупції, яка сприяє участі суспільства і відображає принципи правопорядку, належного управління державними справами й державним майном, чесності й непідкупності, прозорості й відповідальності. Зміст і місія антикорупційної політики увиразнюється у поєднанні трьох складників: максимальне зменшення рівня

корупції; захист суспільства від загроз, впливу і наслідків корупції; виявлення та усунення її причин і умов [8].

Україна як держава-учасниця Конвенції ООН проти корупції, відповідно до ст. 5 зазначеного документа, зобов'язана розробляти та реалізовувати ефективну скоординовану політику протидії корупції, яка сприяє участі суспільства в належному управлінні державними справами й державним майном, а також відображає принципи правопорядку, забезпечення чесності й непідкупності, прозорості й відповідальності тощо [8, ст. 5; 4]. Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 р. № 1700-VII як основний законодавчий нормативно-правовий акт, що окреслює засади функціонування системи запобігання корупції в Україні, визначення антикорупційної політики не передбачає. Натомість законодавець наголосив, що засади антикорупційної політики визначаються Верховною Радою України, а центральним органом виконавчої влади зі спеціальним статусом, який забезпечує формування та реалізацію державної антикорупційної політики, є Національне агентство з питань запобігання корупції [11].

Так, А. О. Сафоненко у власному дисертаційному дослідженні наголошує, що антикорупційна політика є елементом формування та запорукою існування системи доброчесності, процес становлення якої набуває в Україні особливого значення. А ефективність такої політики значною мірою залежить від успіху державно-правових перетворень, запровадження демократичних принципів управління суспільними справами, координованості в діях органів державної влади, приватного сектора, громадських, професійних та політичних організацій, втілення дієвого механізму соціального контролю за структурами влади [12].

Зміни в суспільстві, що відбулися в останні десятиліття, привели і до змін у сфері формування державної політики. Сьогодні державна політика стає більш цілеспрямованою, націленою на вимірні результати і цілі, з акцентом на рішення, які повинні бути прийняті негайно. Крім того, масові комунікації і технологічні зміни призвели до того, що система державної політики стає все більш складною і взаємозалежною. Всі ці зміни ставлять нові завдання для поточної державної політики, і створюють на неї тиск з тим, щоб вона розвивалася і залишалася ефективною і дієвою.

Загальна державна політика країни змінюється і формується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, серед яких на першому місці стоять інтереси громадян і суспільства, соціальні потреби населення, економічна ситуація в країні, інституційна спроможність держави тощо. Крім того, можна зазначити, що не останню роль у формуванні державної політики відіграють: політичні партії і еліти, які в свою чергу визначають пріоритети, формують порядок денний та впливають на прийняття рішень; правові норми та конституційні засади, що визначають межі і способи реалізації політики; міжнародне середовище, тобто, зовнішня політика, інтеграційні процеси, міжнародні організації та зобов'язання. Ці чинники взаємодіють між собою та визначають характер, зміст і напрями державної політики.

Щодо державної антикорупційної політики, то вона як і галузеві політики держави формується під впливом різноманітних політичних, соціальних, економічних та міжнародних чинників. Державна антикорупційна політика в Україні представлена системою нормативно-правових актів, інституційною інфраструктурою та комплексом превентивних і каральних заходів, спрямованих на запобігання та протидію корупції на всіх рівнях влади. Наразі, серед основних чинників можна виокремити: громадський запит на справедливість і прозорість, яке визначається суспільним невдоволенням рівнем корупції, змушує владу реагувати і формувати відповідну політику; тиск з боку міжнародних партнерів та організацій, що ставить антикорупційні реформи як умову співпраці або фінансової допомоги; наявність незалежних антикорупційних інституцій, які мають повноваження та ресурси для розслідувань і контролю; правова база та нормативне регулювання, що створює основу для системної боротьби з корупцією.

Гришина Н. В. і Ростовська К. В. у своїх дослідженнях визначають ознаки державної антикорупційної політики, зокрема: 1) за змістом це процес розроблення, вдосконалення, реалізації та аналізу стратегічних засад і тактичних заходів протидії корупції; 2) систематична, цілеспрямована діяльність держави у тісній співпраці з інститутами громадянського суспільства; 3) використовує комплекс правових, економічних, освітніх, виховних, організаційних та інших заходів, спрямованих на створення системи запобігання, протидії корупції, усунення причин її виникнення; 4) реалізує

суспільні інтереси щодо обмеження корупції та споріднених з нею злочинів; 5) її зміст визначається у сукупності мети, цілей, завдань, принципів, а також заходів, рішень і дій щодо запобігання і протидії корупції; 6) її цілями є усунення або блокування причин та умов корупції, вдосконалення юридичної відповідальності за корупційні правопорушення, формування антикорупційної культури, забезпечення зниження рівня корупції у всіх сферах суспільного життя [4].

Ознаками будь-якої державної політики є характерні риси, за якими можна визначити наявність і ефективність дій держави у тій чи іншій сфері, відтак можемо виокремити ряд основних ознак антикорупційної політики держави, зокрема:

- наявність законодавчої та нормативної бази, що регулює антикорупційні дії та визначає правопорушення, відповідальність та механізми запобігання;
- виокремлена інституційна система боротьби з корупцією, а також забезпечення її незалежності та достатнього фінансування;
- прозорість та відкритість системи публічного управління, тобто відкриті реєстри, електронні декларації, публічні закупівлі, вільний доступ до публічної інформації;
- залучення громадськості та медіа, що передбачає партнерство з громадськими організаціями та аналітичними центрами, підтримка журналістських розслідувань;
- участь у міжнародних антикорупційних ініціативах, виконання міжнародних зобов'язань у сфері протидії корупції.

Отже, державна антикорупційна політика в Україні є складовою частиною загальної державної політики та формується як відповідь на системну загрозу, що несе корупція для політичного, економічного і соціального розвитку держави. Вона має чітко визначені цілі, принципи, завдання та інструменти реалізації, охоплює всі рівні влади й сфери суспільного життя, а її ефективність залежить від скоординованих дій держави, органів місцевого самоврядування, громадськості та міжнародної спільноти. Таким чином, боротьба з корупцією не є лише юридичною чи адміністративною проблемою, а потребує комплексного, системного підходу, спрямованого на глибинні трансформації суспільних відносин і підвищення рівня доброчесності в управлінні державними справами.

Висновки та пропозиції. Проаналізувавши й узагальнивши наукові доробки,

що досліджують поняття, зміст, загальні ознаки державної антикорупційної політики, а також нормативно-правову основу, що передбачає дієві заходи боротьби з корупцією пропонуємо трактувати визначення такої політики як цілеспрямовану і системну діяльність органів державної влади у різних сферах суспільного життя, що реалізується шляхом формування та впровадження нормативно-правових актів, створення спеціалізованих антикорупційних інституцій, розроблення національних стратегій і планів дій, а також забезпечення дієвого контролю за виконанням антикорупційних заходів з метою попередження, виявлення та подолання корупції.

Основне негативне явище на яке спрямована антикорупційна політика це сама корупція. Протидія корупції є системною діяльністю, яка охоплює зовсім різні галузі суспільного життя в яких відбувається взаємодія людей, інститутів і держави, а отже, державна антикорупційна політика в сучасному світі має розглядатися крізь призму впливу її на різні сфери суспільного життя.

Антикорупційна державна політика змінюється, формується і реалізується під впливом внутрішніх та зовнішніх чинників, зокрема політичних, соціальних, економічних та міжнародних. Сформована на основі законодавчих норм, стратегічних документів, діяльності спеціалізованих органів, а також за активної участі громадянського суспільства та міжнародних партнерів, антикорупційна політика покликана не лише виявляти та карати прояви корупції, а насамперед – запобігати її виникненню через створення прозорості, підзвітності та доброчесної системи публічного управління.

Список використаної літератури:

1. Ганьба О. Державна антикорупційна політика: поняття, сутність та загальні ознаки. *Публічне право*. 2021. № 4 (44). С. 88–95. DOI: 10.32782/2306-9082/2021-44-10
2. Глущенко Н. В. Антикорупційна політика України: виклики та перспективи. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія: Право. 2025. Вип. 88. Ч. 2. С. 349–354.
3. Гришук М. Правове забезпечення антикорупційної діяльності: загально-теоретичний аспект. *Наукові записки*. Серія: Право. 2020. Вип. 8. С. 107–114.
4. Гришина Н. В., Ростовська К. В. Державна антикорупційна політика як адміністративно-правова категорія. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2021. № 11. С. 31–33. URL: https://lsei.org.ua/11_2021/4.pdf
5. Державна антикорупційна політика і запобігання та протидія корупції на публічній службі в органах державної влади і органах місцевого самоврядування : монографія / автор. кол. ; В. В. Василевич, Т. Е. Василевська, В. Ф. Нестерович, Е. В. Расюк, А. В. Савченко, В. Л. Федоренко (кер.) та ін. ; за ред. проф. Ю. В. Ковбасюка і проф. В. Л. Федоренка. К. : Ліра-К. 2016. 524 с.
6. Державна політика : підручник / Нац. акад. держ. упр. при Президенті України ; ред. кол.: Ю. В. Ковбасюк (голова), К. О. Ващенко (заст. голови), Ю. П. Сурмін (заст. голови) та ін. Київ : НАДУ. 2014. 448 с.
7. Калугіна І. О. Антикорупційна правова політика: природа і зміст. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. URL: <https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2022/03/7.pdf>
8. Конвенція Організації Об'єднаних Націй проти корупції від 31 жовтня 2003 р. *Відомості Верховної Ради України*. 2007. № 49. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_c16#Text
9. Кравченко С. О. Антикорупційна політика. *Велика українська енциклопедія*. URL: <https://vue.gov.ua>
10. Новак А. М. Національна антикорупційна політика: особливості та основні чинники розвитку в умовах сучасного державотворення. *Державне управління та місцеве самоврядування*. 2017. № 3. С. 62–66.
11. Про запобігання корупції : Закон України № 1700-VII від 14.10.2014 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text>
12. Сафонов А. О. Антикорупційна політика в умовах трансформації українського суспільства : дис. ... канд. політ. наук : 23.00.02. Київ, 2004. 186 с.
13. Скулиш Є. Д. Антикорупційна політика держави та її вплив на розвиток суспільства. *Вісник Національної академії прокуратури України*. 2011. № 2. С. 22–28.

Sydorenko K. H. Content characteristics and main factors in the formation of state anti-corruption policy

The article reveals the main definitions of state anti-corruption policy, in particular, analyzes and summarizes the concept, content, general features that distinguish it from other sectoral policies. The place and significance of the state anti-corruption policy as a component of the national policy are indicated. Taking into account the scientific achievements of domestic and foreign scientists, as

well as the place of anti-corruption policy in the system of public administration, the author proposes his own interpretation of the definition of “state anti-corruption policy” as a purposeful and systematic activity of state authorities in various spheres of public life, which is implemented through the formation and implementation of regulatory legal acts, the creation of specialized anti-corruption institutions, the development of national strategies and action plans, as well as ensuring effective control over the implementation of anti-corruption measures in order to prevent, detect and overcome corruption.

The study examines the concept of “corruption”, the understanding of which is determined by the norm of law and is also the subject of research by domestic and foreign scholars who consider “corruption” as a huge and one of the main political, economic and social problems of our time. The external and internal factors of the state that shape anti-corruption policy are indicated, namely: public demand for justice and transparency, which is determined by public dissatisfaction with the level of corruption, forcing the authorities to react and form an appropriate policy; pressure from international partners and organizations, which sets anti-corruption reforms as a condition for cooperation or financial assistance; the presence of independent anti-corruption institutions that have the authority and resources for investigations and control; the legal framework and regulatory regulation that creates the basis for a systematic fight against corruption.

The main features of state anti-corruption policy are highlighted, in particular: the presence of a legislative and regulatory framework, as well as an institutional system for combating corruption; transparency and openness of the public administration system; participation in international anti-corruption initiatives.

Key words: state anti-corruption policy, corruption, state authorities, anti-corruption institutions, democratic governance, political decisions, civil society.

Дата першого надходження рукопису до видання: 28.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 29.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

Є. І. Таран

кандидат політичних наук, доцент,
доцент кафедри глобальної та національної безпеки
Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби
Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ПОТЕНЦІЙНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У статті проаналізовано можливі сценарії розвитку державної політики національної безпеки України в середньостроковій перспективі, враховуючи зміни в глобальній безпековій архітектурі та внутрішні виклики, перед якими постає країна. Підкреслено, що ефективний захист національної безпеки вимагає врахування низки чинників: військово-політичних обставин, економічної стабільності, соціальної єдності, інформаційної безпеки, розвитку критичної інфраструктури та технологічного потенціалу. Особливу увагу приділено аналізу міжнародного контексту, зокрема інтеграційним процесам у європейському та євроатлантичному безпековому просторі, що відкривають для України нові можливості, але водночас вимагають посилення інституційної спроможності та адаптації державної політики. У роботі представлено три основні сценарії розвитку державної політики: оптимістичний, реалістичний та кризовий. Для кожного з них окреслено основні ризики, загрози, напрями реформ і потенційні результати. Акцентовано на необхідності впровадження системного підходу до управління безпековою сферою, розвитку проактивного стратегічного планування, підвищення ефективності фінансового контролю в секторі безпеки, активізації громадянської участі в питаннях захисту національних інтересів. Окремо розглянуто питання вдосконалення законодавчого забезпечення, модернізації Збройних Сил, розвитку кібербезпеки та інформаційного опору. Обґрунтовано важливість формування гнучких, адаптивних моделей реагування на динамічні загрози, що дають змогу оперативно коригувати політичні та стратегічні рішення у відповідь на зміну безпекового середовища. У висновках підкреслено, що середньостроковий успіх України у сфері національної безпеки залежить від здатності держави поєднати внутрішні реформи із зовнішньополітичною активністю, забезпечити єдність суспільства навколо стратегічних цілей, розвивати міжнародні партнерства та нарощувати власні оборонні спроможності. Результати дослідження можуть бути використані для удосконалення стратегічного планування, підготовки державних програм і нормативно-правових актів у сфері національної безпеки.

Ключові слова: національна безпека України, державна політика, стратегічне планування, міжнародне співробітництво, кібербезпека, гібридні загрози.

Постановка проблеми. Сучасні безпекові виклики, що постали перед Україною внаслідок тривалої збройної агресії, геополітичних змін та внутрішніх трансформацій, потребують системного переосмислення підходів до формування та реалізації державної політики національної безпеки. В умовах нестабільного міжнародного середовища, зростання гібридних загроз, економічних ризиків та соціальних викликів особливої актуальності набуває необхідність моделювання потенційних сценаріїв розвитку безпекової політики держави в середньостроковій перспективі.

Відсутність чітко визначених механізмів прогнозування та адаптивного планування

політики національної безпеки створює ризики неефективного реагування на загрози, що може негативно вплинути на стійкість державних інституцій та суспільства загалом. З огляду на це постає науково-практична проблема обґрунтування можливих сценаріїв розвитку державної політики у сфері національної безпеки, які б враховували внутрішні й зовнішні чинники, динаміку ризиків та потенціал для забезпечення стабільності й розвитку України в умовах невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Н. Цонков (N. Tsonkov) [1] досліджує питання економічної безпеки в контексті регіональної

політики з фокусом на тому, як різні регіони можуть впливати на загальну економічну стабільність держави, а також вивчає необхідність інтеграції регіональних політик для збереження національної безпеки. Дослідження О. Семененка зі співавт. [2; 3] акцентують на критичному аналізі військових витрат Росії за період 2010–2022 років, воєнних наслідках для України, оцінюють спроможність української економіки забезпечувати необхідний рівень обороноздатності та розробляють методологічні підходи до прогнозування ризиків збройних конфліктів. У праці Т. Коломієць (Т. Kolomoiets) зі співавт. [4] проаналізовано прогнозування ризику збройного конфлікту на основі військових витрат, що дає змогу спрогнозувати ескалацію конфлікту, враховуючи економічні та військові чинники. Автори доводять, що взаємозв'язок між витратами на оборону та ймовірністю військового конфлікту може бути використаний для розробки стратегій зменшення ризиків та посилення безпеки. Це дослідження корисне для побудови прогнозних моделей для запобігання військовим загрозам. Є. Пахуча, І. Севідова, І. Романюк, Т. Білоусько, С. Ткаченко, А. Діадін, Н. Бабко [5] аналізують стратегічні наслідки конфлікту між Україною та Росією, підкреслюючи важливість геополітичних змін для національної безпеки. Автори зазначають, що розуміння стратегії агресора є важливим для планування політики національної безпеки України в умовах війни. У статті В. Галунко (V. Halunko) зі співавт. [6], проаналізовано державне регулювання операцій із військовими товарами як елемент національної безпеки. Автори підкреслюють важливість контролю за оборонними товарами для внутрішньої безпеки, стабільності держави та запобігання незаконним операціям. Спільна праця М. М. Зінорук та Д. М. Рудницького [7] висвітлює концепцію «образу державної безпеки» як правову категорію, важливу для консолідації суспільства під час воєнної загрози. Стратегічне бачення розвитку системи національної безпеки України викладено в дослідженнях В. В. Любчука та Л. М. Опейди [8], які підкреслюють важливість її інтеграції в загальнодержавну політику. О. Г. Турченко та Ю. І. Груценко [9] розглядають варіативність підходів до визначення співвідношення понять «національна безпека» та «державна безпека», що є особливо актуальним у контексті гібридних загроз. Загалом, опрацьовані джерела демонструють цілісне

бачення взаємозв'язку економічних, політичних та безпекових аспектів функціонування України в умовах тривалого збройного конфлікту. Вони підкреслюють необхідність інтегрованого підходу до стратегічного планування, модернізації фінансово-економічної політики, реформування сектору безпеки, а також посилення міжнародної співпраці для гарантування стійкості та розвитку держави.

Мета статті. Метою цієї статті є визначення й обґрунтування потенційних сценаріїв розвитку державної політики України у сфері національної безпеки з урахуванням процесів глобалізації та новітніх безпекових викликів.

Виклад основного матеріалу. Національна безпека України зазнає багатовекторного впливу глобалізаційних процесів та геополітичних змін, що охоплюють економічну, політичну, соціальну й безпекову сфери. Глобалізація як об'єктивний процес інтеграції держав у світову економіку, політику й інформаційний простір супроводжується не лише розширенням можливостей для розвитку, але й виникненням нових ризиків та загроз для національної безпеки. У цьому контексті важливим є всебічний аналіз специфіки впливу світових інтеграційних процесів на сучасний стан безпеки України.

Одним з основних аспектів глобалізації є активізація транснаціональних процесів, що посилюють залежність національної економіки від зовнішніх чинників. В умовах відкритості кордонів та мобільності капіталів, товарів, послуг і трудових ресурсів українська економіка стала вразливішою до коливань світових ринків, що безпосередньо впливає на економічний компонент національної безпеки. Зміни у світовій економічній кон'юктурі, енергетичні кризи, глобальні рецесії чи торговельні війни відчутно позначаються на економічній стабільності України, обмежуючи її ресурсні можливості для гарантування власної безпеки [1, с. 102].

Паралельно з економічними викликами глобалізація сприяє поширенню ідеологічних впливів, культурних норм та цінностей, які можуть вступати в суперечність із традиційними для українського суспільства уявленнями про державність, ідентичність та національні інтереси. Це створює передумови для посилення внутрішніх конфліктів, політичної поляризації й зростання соціальної напруги, що підриває основи політичної безпеки держави. Інформаційний простір стає ареною боротьби за свідомість громадян, а технології масових

Таблиця 2

**Основні тенденції впливу
глобалізаційних і геополітичних процесів
на національну безпеку України**

Тенденція	Суть впливу	Очікувані наслідки
Посилення міжнародної інтеграції	Поглиблення політичних, економічних і безпекових зв'язків із міжнародними організаціями	Зміцнення обороноздатності, розширення доступу до ресурсів
Зростання кіберзагроз	Активізація атак на критичну інфраструктуру, фінансові системи та державні інститути	Підвищення вразливості, необхідність розвитку кіберзахисту
Глобальна конкуренція та ресурсний дефіцит	Загострення боротьби за енергоресурси, продовольство, інвестиції	Посилення економічних ризиків і необхідність диверсифікації партнерств
Інформаційна війна	Масштабне застосування інформаційних технологій для маніпуляцій	Загроза розколу суспільства, послаблення національної єдності

Джерело: складено автором на основі [3, с. 140]

комунікацій відкривають нові можливості для інформаційних атак і втручання у внутрішні справи України.

Національна безпека України в контексті геополітичних змін характеризується ще складнішою динамікою. Після 2014 року Україна опинилася у фокусі глобальних протистоянь, що розгортаються між основними центрами сили сучасного світу. Агресія Російської Федерації стала каталізатором масштабних зрушень у регіональній безпековій архітектурі, активізувала процеси переорієнтації зовнішньополітичного курсу України на євроатлантичну інтеграцію, водночас загостривши безпекові ризики на національному рівні.

У цьому контексті важливо звернути увагу на чинники, що найбільше впливають на стан національної безпеки України в сучасних умовах. Узагальнені результати аналізу представлено у табл. 1.

Глобалізаційні й геополітичні виклики вимагають від України активної адаптації державної політики у сфері безпеки. Проблематика полягає не лише в необхідності реагувати на зовнішні загрози, а й у формуванні власних стратегій, здатних забезпечити стійкість і розвиток держави в умовах нестабільності світового порядку. Для цього важливо здійснювати комплексну оцінку ризиків, враховуючи взаємозв'язок глобальних, регіональних та внутрішніх процесів.

Таблиця 1

**Основні чинники впливу
на національну безпеку України**

Сфера	Глобалізаційні чинники	Геополітичні чинники
Економічна безпека	Залежність від світових ринків, зовнішніх інвестицій, коливань цін на енергоносії	Санкційна політика, економічний тиск агресивних держав
Політична безпека	Вплив глобальних ідеологій, посилення політичної конкуренції	Втручання у внутрішні справи, підтримка сепаратистських рухів
Соціальна безпека	Міграційні процеси, культурна глобалізація, зростання нерівності	Посилення регіональних конфліктів, зміна демографічної структури

Джерело: складено автором на основі [2, с. 120]

Оцінка сучасного стану національної безпеки України в умовах глобалізації та геополітичних трансформацій дає змогу виділити основні тенденції (табл. 2).

Процеси глобалізації та геополітичних змін істотно впливають на формування державної політики національної безпеки України, змушуючи переглядати традиційні концепції та адаптувати механізми гарантування безпеки до нових умов. В умовах трансформації міжнародного середовища Україна опинилася перед необхідністю розробки сценаріїв розвитку державної політики, які б враховували як зовнішні, так і внутрішні виклики, що виникають унаслідок динамічних змін світового порядку [7, с. 410]. Актуальність цього питання зумовлена не тільки об'єктивною необхідністю забезпечення суверенітету й територіальної цілісності, а й прагненням утвердитися як суб'єкт міжнародної політики, спроможний впливати на регіональні процеси.

Глобалізація трансформує уявлення про природу загроз національній безпеці, розмиваючи межі між внутрішніми й зовнішніми чинниками ризику. Глобальні економічні коливання, міграційні потоки, пандемії, кіберзагрози та інформаційні кампанії стали важливими елементами сучасного безпекового ландшафту [8, с. 13]. Для України це означає необхідність враховувати не лише традиційні військові загрози, а й нові виклики, що виникають на перетині економічного, технологічного і гуманітарного вимірів глобальної взаємодії. Водночас геополітичні зміни,

Таблиця 3

Основні сценарії розвитку державної політики національної безпеки України

Сценарій	Характеристика	Ризики	Перспективи
Інтеграційний	Глибока інтеграція до західних структур безпеки та економіки	Залежність від зовнішніх партнерів, ризик втрати автономності	Підвищення гарантій безпеки, доступ до інноваційних технологій
Автономний	Самостійна стратегія безпеки з мінімальною залежністю від глобальних структур	Високі витрати на оборону, обмежені ресурси	Зміцнення внутрішньої стійкості, нарощування національного потенціалу
Гібридний	Комбінування інтеграції з автономними елементами політики	Складність балансування інтересів, ризик стратегічних розривів	Гнучкість у реагуванні на зміни, посилення суб'єктності

Джерело: [12, с. 10]

що супроводжуються зростанням конкуренції між основними світовими центрами сили, створюють додаткові ризики регіональної дестабілізації та прямого впливу на внутрішню політичну динаміку країни [9, с. 68].

У цьому контексті формування сценаріїв розвитку державної політики національної безпеки набуває особливої ваги. Сценарне планування сприяє прогнозуванню можливих варіантів розвитку подій та підготовці відповідних стратегічних рішень, що є вкрай важливим в умовах високої невизначеності та турбулентності міжнародної системи [10]. Основними детермінантами побудови таких сценаріїв є аналіз глобальних і регіональних трендів, оцінка внутрішнього потенціалу держави, ідентифікація основних викликів та можливостей, а також визначення пріоритетних напрямів державної політики [11, с. 58].

З метою кращого розуміння основних можливих сценаріїв розвитку державної політики національної безпеки України доцільно узагальнити їх основні характеристики (табл. 3).

У процесі розробки та реалізації сценаріїв розвитку державної політики національної безпеки особливо увагу необхідно приділити узгодженості між різними секторами державного управління, ефективній координації дій на національному та місцевому рівнях, залученню громадянського суспільства. Крім цього, забезпечити належний рівень фінансування сектору безпеки й оборони, інвестувати в галузі стратегічних досліджень, розвивати потенціал у сфері цифрових технологій та кібербезпеки [13, с. 260].

Глобалізаційні та геополітичні зміни продовжуватимуть впливати на безпекову ситуацію в Україні в середньостроковій і довгостроковій перспективах [13, с. 260]. Успішність державної політики національної безпеки залежатиме від здатності державних інституцій бути адаптивними, гнучкими й інноваційними у відповідь на динамічні зміни міжнародного середовища. Системний підхід до розробки сценаріїв

розвитку дасть змогу Україні не лише реагувати на зовнішні виклики, але й формувати власні ініціативи в глобальній безпековій архітектурі.

Висновки і пропозиції. У контексті глобалізаційних та геополітичних змін розробка ефективної політики національної безпеки України є вкрай важливою. Міжнародна нестабільність зумовлює перехід від реактивних моделей безпеки до адаптивних стратегій, що враховують та передбачають різноманітні загрози. Для України основним є вибір між інтеграційними, автономними та гібридними сценаріями розвитку безпеки, що повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі як зовнішніх викликів, так і внутрішніх можливостей.

Усі прогнозовані сценарії потребують посилення національної консолідації, модернізації оборонних і безпекових структур та розвитку стратегічних партнерств. Підготовка до потенційних криз та гнучкість реагування на глобальні зміни є основою стійкості держави. Ефективність державної політики національної безпеки залежатиме від здатності України адаптуватися до нових реалій та використовувати системні трансформації у світі на свою користь.

Список використаної літератури:

1. Tsonkov N. Economic security and regional policy. *International Journal on Information Technologies and Security*. 2021. № 13 (1). С. 101–109. URL: https://www.researchgate.net/publication/358199711_ECONOMIC_SECURITY_AND_REGIONAL_POLICY
2. Семененко О., Коверга В., Остапенко О., Кравченко Ю., Митченко С., Тарасов О. Аналіз військових витрат Росії та їх структури в період 2010–2022 рр. (деякі аспекти впливу та наслідків російсько-української війни для України), *Соціальний розвиток і безпека*. 2022. № 12 (5). С. 116–129. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2022.12.5.11>
3. Семененко О., Воронченко І., Москаленко І., Абрамова М., Харитонов К. Методологічний

- підхід до оцінки здатності національної економіки забезпечити достатній рівень обороноздатності. *Соціальний розвиток і безпека*. 2021. № 11 (5). С. 133–145. DOI: <https://doi.org/10.33445/sds.2021.11.5.13>
4. Kolomoiets T., Tsybulnyk N., Moroz O., Prymachenko V., Khashev V. Influence of shadow economy legalization on national security of Ukraine. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*. 2021. Vol. 8. № 3. С. 420–437. DOI: [https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3\(27\)](https://doi.org/10.9770/jesi.2021.8.3(27))
 5. Pakhucha E., Sievidova I., Romaniuk I., Bilousko T., Tkachenko S., Diadin A., Babko N. Investigating the Impact of Structural Changes: The Socio-Economic Security Framework. *European Journal of Sustainable Development*. 2023. Vol. 12. № 1. С. 180–198. DOI: <https://doi.org/10.14207/ejsd.2023.v12n1p180>
 6. Halunko V., Varenia N., Gusarov S., Berezovska I., Griza O. State regulation over operations with military goods as a protection element of a state national security. *Journal of Legal, Ethical and Regulatory Issues*. 2020. Vol. 23. № 1. P. 87–91. URL: <https://www.abacademies.org/abstract/state-regulation-over-operations-with-military-goods-as-an-protection-element-of-a-state-national-security-9793.html>
 7. Зінорук М. М., Рудницький Д. М. Правовий зміст поняття «образ державної безпеки». *Право та державне управління*. 2024. № 1. С. 403–412. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdu.2024.1.57>
 8. Любчук В. В., Опейда Л. М. Стратегія національної безпеки України як безпековий інструмент державної політики. *Acta Securitatae Volynienses*. 2024. № 3. С. 12–16. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-9385/2024-3-2>
 9. Турченко О. Г., Груценко Ю. І. Національна безпека і державна безпека: поліваріантність визначення та співвідношення. *Правничий часопис Донецького національного університету імені В. Стуса*. 2023. № 2. С. 66–74. DOI: <https://doi.org/10.31558/2786-5835.2023.2.8>
 10. Ситник Г. П., Орел М. Г. Національна безпека в контексті європейської інтеграції України: підручник / за ред. Г. П. Ситника. Київ: Міжрегіональна Академія управління персоналом. 2021. 372 с. URL: <https://ipacs.knu.ua/pages/dop/336/files/7148e643-1410-42f1-a6b6-f4cf15aeb638.pdf>
 11. Сіцінський Н., Віхтюк А. Концептуальні підходи щодо створення національного координаційного центру суб'єктів інтегрованого управління кордонами. *Аспекти публічного управління*. 2021. № 9 (5). С. 55–61. DOI: <https://doi.org/10.15421/152148>
 12. Гарасимів Т. Теоретико-правові аспекти стратегічного планування у сфері інтегрованого управління кордонами України. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка»*. Серія: «Юридичні науки». 2021. № 4 (32). С. 7–14. DOI: <https://doi.org/10.23939/law2021.32.007>
 13. Хирний В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку державної прикордонної служби України. *Закон і кордон*. 2024. № 1 (3). С. 254–280. DOI: https://doi.org/10.32453/law_border.v3i1.1699

Taran Ye. I. Potential scenarios for the development of Ukraine's national security policy

The article analyzes the potential scenarios for Ukraine's national security policy in a medium-term perspective, taking into account changes in the global security architecture and the internal challenges facing the state. It emphasizes that effective national security requires consideration of a wide range of factors: the military-political situation, economic stability, social unity, information security, the development of critical infrastructure, and technological potential. Special attention is given to analyzing the international context, particularly integration processes in the European and Euro-Atlantic security space, its opens up new opportunities for Ukraine but simultaneously require strengthening internal institutions and adapting state policy. The paper identifies three main scenarios for the development of state policy: optimistic, realistic, and crisis. For each of them, key risks, threats, reform directions, and potential outcomes are outlined. The necessity of implementing a systematic approach to security sector management, developing proactive strategic planning, improving financial control in the security sector, and activating civil participation in the protection of national interests are emphasized. Issues related to improving legislative support, modernizing the Armed Forces, developing cybersecurity, and information resistance are also addressed. The importance of creating flexible, adaptive models for responding to dynamic threats, which allow for the prompt adjustment of political and strategic decisions in response to changes in the security environment, is substantiated. The conclusions underline that Ukraine's medium-term success in national security depends on the state's ability to combine internal reforms with foreign

policy activity, ensure societal unity around strategic goals, develop international partnerships, and enhance its defense capabilities. The results presented can be used to improve strategic planning, the preparation of state programs, and legal acts in the field of national security.

Key words: *Ukraine's national security, state policy, strategic planning, international cooperation, cybersecurity, hybrid threats, geopolitical changes.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 25.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

УДК 323.1-054.57(450):352.075

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.7>

Ю. В. Мещерякова

студентка магістратури спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
<https://orcid.org/0009-0005-8955-8581>

М. П. Зан

кандидат історичних наук,
доцент кафедри політології і державного управління
ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
<https://orcid.org/0000-0001-8967-0083>

ЕТНОМОВНІ ОСОБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ІТАЛІЙСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ

У статті розглядаються етномовні аспекти територіального управління в Італійській Республіці, що демонструють злагоджену систему взаємодії унітарної держави з мультикультурним різноманіттям окремих регіонів. Попри формальну політико-адміністративну єдність, Італія тривалий період практикує багаторівневу модель децентралізації, що забезпечує ефективний захист прав мовних меншин. Особливе значення у цьому контексті мають п'ять автономних регіонів: Трентіно-Альто-Адідже, Валле-д'Аоста, Фріулі-Венеція-Джулія, Сицилія та Сардинія. Вони володіють розширеними повноваженнями в сфері законодавства, мовної політики, культури та публічного адміністрування.

Автори ілюструють етномовну специфіку автономного регіону Трентіно-Альто-Адідже, який включає в себе дві автономні провінції (Тренто та Больцано). Крім італійської мовної групи, особливий статус у регіоні мають німецька (переважно в Больцано) та ладинська (в Больцано та Тренто) мови а також менш чисельні мовні групи мохенів та цимбрів. У автономному регіоні Валле-д'Аоста, де офіційними мовами є італійська та французька, специфічний статус міноритарної має франкопровансальська (арпітанська) мова. В автономному регіоні Фріулі-Венеція-Джулія окрім державної (італійської), офіційний статус мають фріульська, словенська та німецька мови. На о. Сицилія етномовними «родзинками» виступають громади сицилійських ломбардів та арберешів. На о. Сардинія поряд із італійською мовою, практикується використання сардинської, сассарської та галлурської мов а також представлені «лінгвістичні острови» каталанської та лігурійської мов. Поряд із висвітленням мультилінгвальної специфіки кожного з п'яти регіонів, автори звертають увагу на фактор політизації етнічності, що відображається у діяльності громадських рухів та політичних партій, які прагнуть до розширення автономії.

На думку авторів статті, Італійська Республіка ефективно функціонує в умовах етномовної мозаїки. Країна є зразком того, як через повагу до етнокультурної самобутності регіонів, захисту мовних меншин і забезпеченню демократичної участі у прийнятті рішень, можна формувати стабільну інклюзивну модель публічного управління. Досвід Італійської республіки може бути корисним для інших країн Європи з поліетнічним складом населення, зокрема, України.

Ключові слова: етнополітика, автономна область, провінція, регіональна мова, Трентіно-Альто-Адідже, Валле-д'Аоста, Фріулі-Венеція-Джулія, Сицилія, Сардинія, Італійська Республіка.

Постановка проблеми. Італійська Республіка є унітарною парламентською республікою на півдні Європи зі столицею у м. Рим. Населення Італії становить близько 59 млн осіб. Країна межує з Францією, Швейцарією, Словенією, Австрією, а також із мікродержавами Ватикан, Сан-Марино та Суверенний Мальтійський Орден. Політична історія сучасної Італійської Республіки розпочинається ще в 1861 році, коли її території були майже повністю об'єднані в єдину державу. На сучасному етапі Італія територіально сформована з 20-ти регіонів, 5 серед яких є автономними – Валле-д'Аоста, Трентіно-Альто-Адідже, Фріулі-Венеція-Джулія, Сардинія та Сицилія. Відтак поряд із адміністративною автономією, що функціонує через децентралізацію влади, в державі реалізується регіональна автономія, що надає широкі повноваження п'яти вище вказаним регіонам. Вона сприяє більш ефективному публічному адмініструванню, що враховує регіональну та місцеву специфіку етнічного та мовного складу населення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Зауважимо, що проблематику реформування адміністративно-територіального устрою Італії синтезно проаналізував учений Ален Панов [3]. Він, зокрема, звернув увагу на п'ять регіонів країни, що «наділені специфікою у культурологічно-ментальній сфері» [3]. Вивчаючи історико-правові традиції та сучасний стан статутного права в Італії, українська правознавиця Марія Гусак значну увагу приділила особливому статусу регіонів Фріулі-Венеція-Джулія, Сардинія, Сицилія, Трентіно-Альто-Адідже (Південний Тіроль) та Валле-д'Аоста [1, с. 78–80]. Вона зауважила, що «автономії для кожного регіону є різними, вони визначалися на момент створення такої автономії та були обумовлені політико-економічною та історичною специфікою відповідного регіону» [1, с. 78].

Вітчизняний політолог Мар'ян Лопата дослідив особливості функціонування мовних меншин у провінції Больцано регіону Трентіно-Альто-Адідже (німецька, ладинська) та регіоні Валле-д'Аоста (французька) [11]. Дослідник окреслив базові нормативно-правові гарантії, надані регіонам для сприяння захисту мовних меншин та пом'якшення міжетнічних суперечок [11]. У свою чергу дослідниця Христина Юськів представила історичну ретроспективу політико-правового конституювання та функціонування територіальної автономії Південного

Тіролю [4]. Регіон Трентіно-Альто-Адідже, який у минулому був позначений тавром «тірольського сепаратизму», дослідниця вважає своєрідною «моделлю для врегулювання міжетнічних суперечок і захисту мовних меншин» [4, с. 72].

Мета статті полягає у висвітленні етномовної специфіки територіального управління в сучасній Італії.

Для досягнення цієї мети автори прагнуть вирішити наступні завдання: 1) окреслити етнічну, мовну та релігійну структуру населення Італії; 2) з'ясувати нормативно-правову основу захисту прав етнічних меншин Італійської Республіки; 3) висвітлити етномовну специфіку п'яти автономних регіонів Італії (Трентіно-Альто-Адідже, Валле-д'Аоста, Фріулі-Венеція-Джулія, Сардинія та Сицилія).

Виклад основного матеріалу дослідження.

Етнічна, мовна та релігійна структура населення

В основі етнічного ландшафту Італійської Республіки переважає однорідність. Більшість населення ідентифікує себе італійцями, що стало результатом багатовікових історичних процесів, формування спільної ідентичності та культурних традицій. Проте на території країни існують окремі регіональні меншини. Зокрема, німецькомовна спільнота Південного Тіролю, франкомовні жителі Валле-д'Аоста та словенські громади Фріулі-Венеція-Джулія отримали особливий статус, що визнає їхню ідентичність та права, зберігаючи при цьому власні культурні риси. Одночасно з цим імміграційні процеси останніх десятиліть спричинили появу нових етнічних груп, що створюють умови для мультикультурного плюралізму.

Італійська мова виступає офіційним засобом спілкування, символом та основний лінгвістичним інструментом у освіті, адміністрації та публічному житті. Як материнською мовою, нею спілкуються біля 93 % населення Італії. Проте історичні та регіональні обставини залишили свій слід у формуванні мовного ландшафту країни. Чисельні діалекти, зокрема, сицилійський, неаполітанський та венеційський, не просто відображають регіональні особливості, а є живим свідченням культурної спадщини країни. Близько 50 % італійців ідентифікують свою рідну мову через місцеві діалекти. Крім діалектів, законодавство Італії гарантує захист прав мовних меншин (німецькомовні у Трентіно-Альто-Адідже, франкомовні у Валле-д'Аоста, словенська спільнота

у Фріулі-Венеції-Джулії), що отримали офіційне визнання.

Релігійна структура Італії є важливою складовою національної ідентичності, адже історично римо-католицька церква відігравала ключову роль у формуванні культурних, соціальних і політичних процесів. Протягом століть католицизм слугував базою для формування моральних та етичних норм суспільства. Натепер понад 80 % італійців є католиками. Однак сучасна Італія демонструє явні тенденції до секуляризації: традиційна релігійність поступово змінюється на користь плюральних підходів щодо релігійних переконань. Зокрема, у суспільстві зростає кількість осіб, які відмовляються від релігійної ідентичності або визначають себе як нерелігійні, що відображає зміни сучасної культурної парадигми життя. Тим не менш, поряд із домінуючим католицизмом існує й помітний вплив інших конфесій, зокрема, протестантизму, православ'я, юдаїзму та ісламу. Останній набуває дедалі більшого поширення завдяки імміграційним процесам. Відтак релігійний плюралізм свідчить про те, що сучасне італійське суспільство активно інтегрує нові культурні ідеї, створюючи синтез традиційних та сучасних цінностей [15].

Нормативно-правова основа захисту прав етнічних меншин

Італія є демократичною державою, яка визнає та активно підтримує культурне й мовне розмаїття населення. Захист прав етнічних меншин у країні спирається на розгалужену нормативно-правову основу, що поєднує внутрішнє конституційне право з міжнародними зобов'язаннями.

Центральне місце в правовій структурі захисту меншин займає Конституція Італійської Республіки. Зокрема, стаття 6 прямо визнає необхідність «відповідних норм» для охорони мовних меншин [2, с. 20]. Це положення стало правовою підставою для численних регіональних і національних законодавчих ініціатив, спрямованих на визнання та підтримку мовної ідентичності таких громад, як німецькомовні південно-тирольці, франкомовне населення Валле-д'Аоста та словенська меншина у регіоні Фріулі-Венеція-Джулія.

Принцип рівності всіх громадян перед законом, що закріплений у статті 3 Конституції, також має фундаментальне значення. Він забороняє дискримінацію за расовими, мовними, релігійними чи іншими ознаками, створюючи

юридичну рамку для оскарження будь-яких дій чи норм, що можуть порушувати права меншин [2, с. 19].

Стаття 2 визнає права не лише як індивідуальні, але й як колективні – в соціальних групах, що дозволяє меншинам реалізувати своє право на культурну ідентичність [2, с. 19]. В свою чергу стаття 8 забезпечує рівність усіх релігійних конфесій та підтримує їхню автономію, тим самим захищаючи релігійні меншини [2, с. 20].

Крім внутрішнього законодавства, Італія активно виконує міжнародні зобов'язання, зокрема, через Рамкову конвенцію Ради Європи про захист національних меншин (ратифікована в 1995 році). Цей документ зобов'язує державу не лише забезпечити формальну рівність, а й створити умови для активного збереження культурної, мовної та релігійної самобутності меншин. У цьому контексті держава вживає заходів для отримання освіти рідною мовою, підтримки засобів масової інформації етнічних меншин а також представництва в органах влади.

Особливе значення в Італії має Конституційний суд, який у своїй практиці неодноразово підтверджував легітимність позитивної дискримінації, тобто правових заходів, спрямованих на підтримку меншин, навіть, за умови відхилення від загального принципу рівності, якщо це слугить захисту вразливих соціальних груп [9].

Етномовна специфіка автономних регіонів Італії

Гірська область з особливим статусом Трентіно-Альто-Адідже: провінції Больцано (німецька, італійська та ладинська мови) та Тренто (італійська та німецька мови).

Трентіно-Альто-Адідже – це автономний регіон Італійської Республіки, який включає в себе території провінцій Больцано та Тренто. На території цього регіону існують три окремі структури влади: автономна провінція Тренто, автономна провінція Больцано (Південний Тіроль) та власне автономний регіон Трентіно-Альто-Адідже [10]. Ці дві провінції та регіон формують систему автономних органів, взаємопов'язаних між собою, що є унікальною в рамках регіональної системи влади Італійської Республіки.

Регіон Трентіно-Альто-Адідже є особливим, оскільки його статус істотно відрізняється від інших територій. Початково угода Де Гаспері-Грубера від 5 вересня 1946 року (набрала чинності указом від 28 листопада 1947 року, № 1430 – Ю. М., М. З.) була підписана для



Регіони Італійської Республіки

надання особливих захистів та гарантій лише німецькомовним жителям Південного Тіролю. Відтак вона була реалізована в спеціальному Статуті та статті 116 Конституції Італійської Республіки. Юридична значущість цієї специфічної основи була пізніше визнана судовою практикою Конституційного суду та закріплена в нормативно-правовому порядку [14].

На території регіону Трентіно-Альто-Адідже проживають етнічні групи з різними мовами та культурами. Зокрема, крім італійської мовної групи, тут поширені німецька (переважно в Больцано) та ладинська (в Больцано та Тренто) мови й менш чисельні мовні групи мохенів та цимбрів (цимбрська мова є сукупністю південнонімецьких діалектів Північно-Східної Італії – Ю. М., М. 3.), які переважають у Тренто.

Переважає більшість населення Тренто розмовляє італійською мовою (95,8 %), водночас у муніципалітеті Лузерна (0,2 %) та чотирьох муніципалітетах долини Мочено (0,5 %) представлені мовні групи цимбрів. У долині Фасса та Нон-Веллі також проживають громади, які розмовляють ладинською мовою (3,5 % населення). Натомість в провінції Больцано переважає німецька мова, якою спілкуються приблизно 69 % населення, італійською – 27 % та 4 % ладинською. Водночас через процеси

мовної асиміляції в головному місті Больцано домінує італійська мова (74,7 %). Всі ці мовні групи мають спеціальні форми захисту. Найбільшою меншиною в регіоні є німецькомовна група в Больцано й вона має систему гарантій. Ладинська група має інший рівень захисту в Південному Тіролі порівняно з Тренто. Статутна реформа, запроваджена Конституційним законом № 2 в 2001 році, значно розширила режим захисту ладинів у Тренто й одночасно ввела серію гарантій для менш чисельних мовних громад Тренто, таких як мохени та цимбри, які раніше захищалися в рамках загальних законодавчих норм [10].

Зауважимо, що цей регіон Італії є унікальним через те, що його утворюють дві автономні провінції, що мають особливі умови автономії. Вони мають пріоритетну законодавчу компетенцію в соціальній та економічній сферах життєдіяльності. Водночас Тренто та Больцано мають різні правові системи. Зокрема, в провінції Больцано представлений особливий формат захисту німецькомовної меншини.

Слід відзначити, що в минулому в провінції Больцано були виражені сепаратистські рухи. Вони пов'язані саме з німецькомовною більшістю регіону, який був частиною Австро-Угорщини до 1919 року. Ще в 50–60-х ХХ ст. у провінції діяла підпільна організація «Комітет визволення Південного Тіролю» (*Befreiungsausschuss Südtirol*), яка здійснила серію терактів, спрямованих проти італійських державних структур. Ці дії були спрямовані на досягнення незалежного статусу або повернення Південного Тіролю до складу Австрії. Основними політичними силами, що виступають за захист німецькомовної меншини, є Південно-тірольська народна партія (*Südtiroler Volkspartei*), «Союз Південного Тіролю» (*Union für Südtirol*) та «Південно-тірольська Свобода» (*Süd-Tiroler Freiheit*).

У провінції Тренто сепаратистські настрої менш виражені, ніж у Больцано. Однак тут також діють автономістські політичні сили, що виступають за розширення регіональних повноважень, захист культурної ідентичності, підтримку місцевих мов та збереження особливого статусу регіону. Серед основних політичних партій з автономістськими або регіоналістськими поглядами є «Союз для Трентіно» (*Unione per il Trentino*), «Трентіно автономний» (*Trentino Autonomista*) та «Об'єднані Долини» (*Valli Unite*).

*Гірська автономна область Валле-д'Аоста
(франкопровансальська / арпітанська мова)*

Валле-д'Аоста – це автономний гірський регіон Італії, що розташований на північному заході країни. Він є найменшим регіоном в країні, в якому проживають близько 128 тис. осіб. Валле-д'Аоста є єдиним регіоном Італії, який не поділяється на провінції. Протягом століть ця територія була під французьким підпорядкуванням, однак у 1861 році стала частиною об'єднаної Італії як складова Королівства Сардинії.

Валле-д'Аоста межує з Францією та Швейцарією, що віддзеркалюється в мовній структурі населення. Натеper офіційними мовами регіону є італійська та французька. Проте широко поширеною є також франкопровансальська (арпітанська) мова. Відтак 96 % населення регіону володіють італійською мовою, 75,4 % – французькою, 56 % – франкопровансальською та 50,5 % – всіма трьома мовами.

Після приєднання у 1918 році до Італії у Валле-д'Аоста італійська мова почала використовуватися у адміністрації та освіті, хоча на той час тільки 18 % населення володіли італійською. Згодом французька мова взагалі стала забороненою у судах і школах. Дві третини жителів регіону виїхали до Франції. А на їх місце прийшли італійці. У 1919 році жителі регіону Валле-д'Аоста відправили до м. Берн делегацію з проханням прийняти їх до Швейцарської Конфедерації, але їм було відмовлено [5].

Уперше петицію про автономію подала Валелотенська ліга у 1923 році до Беніто Муссоліні, але її було відхилено. Лише після Другої світової війни регіон Валле-д'Аоста отримав остатус автономії. Статут регіону був прийнятий 26 лютого 1948 року та є основним законодавчим актом, який визначає особливий статус цього регіону в межах Італійської Республіки [20]. За Статутом Валле-д'Аоста має широкі законодавчі повноваження у багатьох сферах життя. Зокрема, регіон має право встановлювати власні податки та отримує 90 % доходів від концесій на використання гідроенергетичних ресурсів.

Офіційними мовами регіону є італійська та французька, які однаково використовуються у публічному житті. Викладання французької мови має такий самий обсяг, як італійської. У статуті також окремо зазначено права німецькомовного населення в долині Ліс, де гарантується збереження мовних та культурних традицій, а також викладання німецької мови в школах.

У регіоні Валле-д'Аоста поширеною мовою є франкопровансальська (арпітанська), хоч вона і не є визнаною офіційною мовою в статуті. Місцеві жителі ще часто називають її «патуа». Ця мова виникла у середньовіччі як результат змішання латинської мови з місцевими говірками [8]. Франкопровансальська мова в Італії вважається міноритарною мовою, що знаходиться під потенційною загрозою зникнення (нею розмовляють близько 70 тис осіб). Відтак регіональний уряд Валле-д'Аоста займається збереженням та популяризацією франкопровансальської мови. Зокрема, в регіоні функціонують курси та онлайн-ресурси для вивчення цієї мови, проводяться різноманітні культурно-мистецькі фестивалі. Незважаючи на це, кількість носіїв мови, особливо серед молоді, значно зменшується через міграційні процеси та власне домінування державної (італійської) мови.

Зауважимо, що в регіоні Валле-д'Аоста діють автономістичні громадські організації, які спрямовані на збереження й розширення автономних прав регіону в питаннях мови, культури та самоврядування. Основними автономістськими партіями є «Союз Валле-д'Аости» (*Union Valdôtaine*), «Едельвейс» (*Stella Alpina*), «Автономістська Федерація» (*Fédération Autonomiste*) та «Відродження долини Аости» (*Renouveau Valdôtain*). Вони відстоюють мовну та культурну самобутність регіону в контексті захисту франкомовної та франкопровансальської спадщини, розвитку гірських територій та посилення ролі регіону в прийнятті важливих публічно-управлінських рішень.

*Гірсько-рівнинна область
Фріулі-Венеція-Джулія (фріульська,
словенська та німецька мови)*

Фріулі-Венеція-Джулія є автономним регіоном Італійської Республіки з особливим статусом, у якому мешкає 1,2 млн осіб. Головним містом є Трієст. Регіон межує зі Словенією та Австрією. До 1866 року він входив до складу Австро-Угорщини, а потім став частиною королівства Італія. У Фріулі-Венеції-Джулії представлені чотири офіційні мови: італійська, фріульська, словенська та німецька. Фріульською мовою спілкується приблизно 600 тис чол., що складає біля 50 % населення, словенською – 46 тис чол., німецькою – 5 тис осіб.

Регіон Фріулі-Венеція-Джулія отримав статус автономного регіону у 1948 році, що було офіційно закріплено у Конституції Італії, водночас спеціальний Статут був затверджений

лише в 1963 році [18]. Автономія надала регіону більші повноваження у сферах освіти, місцевого самоврядування, фінансування та захисту мовних меншин. Значна частина (від 60 % до 100 %) податкових надходжень залишається у розпорядженні місцевої влади. Одним із основних елементів Статуту є захист мовних меншин регіону, тобто, фріульської, словенської та німецької громад. Їх статус також регулюють інші законодавчі документи: Закон № 46/1991 спрямований на реалізацію етнокультурної політики щодо словенської меншини; Закон № 15/1996 – щодо фріульської мови та культури; стаття 6 Закону № 4/1999 – стосовно німецькомовної громади [18].

Фріульська мова є поширеною в 173-х муніципалітетах регіону. Вона належить до ретороманської групи романських мов. Відтак вплив на мову фріулів мали кельтські, германські та слов'янські мови. Фріульська мова офіційно визнана як на національному (Закон 482/1999), так і на регіональному (Закони 15/1996 та 29/2007) рівнях. У регіоні діє Регіональне агентство для просування та захисту фріульської мови. Воно забезпечує її використання у різних сферах життя, зокрема, в освіті, культурі, адміністрації та засобах масової інформації. В багатьох населених пунктах регіону інформаційно-вказівні знаки встановлюються на тільки італійською, але й фріульською мовами.

Словенська мова є присутньою здебільшого в провінціях Трієст і Горіція, що неподалік кордону зі Словенією, а також у провінції Удіне. Закон № 38/2001 регулює етнокультурну політику щодо словенської мовної меншини в регіоні. Функціонує Інститут словенської освіти в Сан-П'єтро-аль-Натіzone. Крім того в Фріулі-Венеції-Джулії діє фінансування соціальних, економічних та екологічних інтересів словенської меншини.

Німецька мова зосереджена переважно в районі Тарвізіо, гірській місцевості в провінції Удіне, поблизу кордону з Австрією. Її присутність є наслідком історичних впливів, зокрема часів Австро-Угорської імперії. Статті 6 регіонального Закону № 4/1999 передбачає специфічні заходи щодо захисту та розвитку німецькомовної громади, надаючи фінансування для культурно-мистецьких заходів. Зауважимо, що 20 листопада 2009 року було прийнято регіональний Закон № 20, що містить алгоритм захисту й просування німецькомовної меншини регіону Фріулі-Венеції-Джулії [21].

Незважаючи на надану автономію регіону, в Фріулі-Венеції-Джулії існують громадсько-політичні організації, які виступають за розширення автономії або ж повну незалежність. Одним із них є «Ліга Півночі Фріулі-Венеція-Джулія» (*Lega Nord Friuli-Venezia Giulia*), яка виступає за розширення автономії регіону від центральної влади Риму. З іншого боку, «Рух Фріулі» (*Moviment Friûl*) має більш радикальні позиції та висловлює ідеї про повну незалежність регіону Фріулі або його відокремлення від Венеції-Джулії в межах регіону. Схожі ідеї висловлює «Джулійський Фронт» (*Fronte Giuliano*), який виступає за політичне відокремлення території Джулія.

Острівні автономні області:

*Сицилія (сицилійські ломбарди та арбереші)
й Сардинія (сардинська, сассарська,
галлурська мови; діалекти каталанської
та лігурійської мов)*

Сицилія – це автономний регіон Італії й найбільший острів у Середземному морі. Його адміністративним центром є м. Палермо. В регіоні проживає близько 5 млн чол. У 1861 році Сицилія стала частиною об'єднаного королівства Італія. У 1946 році був затверджений Статут регіону Сицилії, що визначає його як регіон із спеціальними статусом й надає йому можливість формувати власну політику щодо культурних та мовних питань. Цей статут заклав основи для захисту прав мовних меншин, які проживають на острові, приділяючи особливу увагу ломбардам та арберешам [17].

Сицилійські ломбарди є нащадками переселенців із Північної Італії, які заселили території острова у XI–XII ст. Вони були носіями галло-італійських діалектів, які досі використовуються на острові й значно відрізняються, як від італійської, так і сицилійської мови. Зараз ці громади проживають у деяких муніципалітетах центральної та східної Сицилії. На побутовому рівні їх називають «Сицилійською Ломбардією» або «Ломбардською Сицилією» [13]. Водночас на національному рівні ломбарди не мають офіційного статусу, але в громадах острова здійснюються певні заходи для збереження їхньої мовної та культурної самобутності.

Арбереші – це нащадки албанських переселенців, яка прибули на Сицилію у XV ст., рятуючись від османської експансії. Вони проживають у гірських районах острова та зберегли свою мову, архаїчну форму албанської, яка згодом отримала назву «арберешська». Крім мови,

арбереші також зберегли свою релігію – греко-візантійську католицьку церкву, що вирізняє їх серед переважно римо-католицького населення острова.

Закон № 482/1999 «Про захист історичних мовних меншин» визнає арберешів мовною меншиною в Італії. Це дозволяє їм використовувати їхню мову у сфері освіти, місцевого самоврядування та в засобах масової інформації. Проте через зменшення чисельності носіїв та асиміляцію, відбувається поступове зникнення мови арберешів [12].

На о. Сицилія діють політичні партії, що підтримують автономію регіону й прагнуть до її розширення. Серед них – «Рух за незалежність Сицилії» (*Movimento per l'Indipendenza della Sicilia*), «Сицилійський Альянс» (*Alleanza Siciliana*), Сицилійська народна партія (*Partito Popolare Siciliano*) та ін.

Сардинія є італійським острівним регіоном із спеціальним статусом, адміністративним центром якого є м. Кальярі. Населення регіону становить близько 1,6 млн осіб. Сардинія поділена на шість провінцій – Орістано, Нуоро, Галлура-Північно-Східна Сардинія, Середній Кампідано, Сулчіс-Іглєзієнте та Ольястра та дві метропольні зони – Кальярі та Сассарі.

Однією з унікальних рис цього регіону є мовне різноманіття. На острові співіснують італійська та сардинська мови. Сардинська мова має глибоке історичне коріння. До 1827 року вона була офіційною мовою місцевих публічних інституцій. Вона належить до романської мовної групи і традиційно поділяється на два великі діалектні типи: логудорезе-нуорезе (використовується в центральній-північній частині острова; близько 400 тис мовців) та кампаніданезе (поширений у центральній-південній частині; біля 900 тис мовців). Незважаючи на загальну граматичну й лексичну подібність, ці діалекти відрізняються між собою у фонетиці та лексиці.

Крім сардинської мови, на півночі Сардинії поширені також галлурська та сассарська, що належать до італо-корсиканської мовної системи. Галлурська, яку ще називають «корсо-галлурезе», вважається різновидом південно-корсиканської мови. Вона з'явився внаслідок міграційних хвиль, які охопили регіон Галлура в другій половині XIV ст. або XVI ст. Сассарська мова виникла у XII–XIII ст. й поширена в містах Сассарі, Порто Торрес, Сорсо, Кастельсардо та навколишніх районах. Цей діалект має корси-італійську граматичну основу, але зазнав

впливів з боку сардинської мови а також лігурійської, каталонської та іспанської мов.

За даними дослідження, проведеного Університетом Кальярі (*Università degli Studi di Cagliari*) на замовлення регіональної влади Сардинії, мовна ситуація на острові виглядає наступним чином:

1) 68,4 % жителів Сардинії зазначають, що володіють тією чи іншою формою сардинської мови (в громадах із населенням менше 4 тис осіб ця цифра зростає до 85,5 %, а в містах із населенням понад 100 тис знижується до 57,9 %);

2) 29 % опитаних мають лише пасивне знання мови (розуміють, але не говорять);

3) лише 2,7 % не розуміють та не розмовляють сардинською мовою;

4) 37,8 % повністю або частково підтримують ідею запровадження єдиного письмового стандарту сардинської мови для офіційної документації регіону;

5) 57,3 % виступають за викладання місцевої мови в школах поряд із італійською, а 78,6 % вважають шкільне середовище важливим для збереження й розвитку мови;

6) 89,9 % респондентів вважають, що місцева мова повинна підтримуватися з боку влади й розвиватися, оскільки вона є важливою частиною їхньої мовної та культурної ідентичності [7].

Варто також згадати й про так звані «лінгвістичні острови», де населення розмовляє на каталанському та лігурійському діалектах. Вони, незважаючи на свою локальність, мають глибоке історичне коріння та важливе культурне значення для регіону. Зокрема, каталанський діалект поширений у м. Альгеро, що знаходиться на північному заході Сардинії. Його походження сягає середини XIV ст., коли островом заволоділи арагонці. В результаті колонізації каталонцями з'явився особливий каталанський діалект, що зберігся до наших днів. Сьогодні він визнаний міноритарною мовою та охороняється законом. Він є важливим елементом ідентичності місцевої спільноти, яка пишається своєю мовною специфікою. Наразі носіями цього діалекту є приблизно 20 тис осіб [6].

Іншим лінгвістичним островом є лігурійський діалект, який поширений на острові Сан-П'єтро, де розташовані міста Карлофорте та Каласетта, що на південному заході Сардинії. Лігурійська мова має свої корені в мові генуезців, які оселилися на цих землях у XVIII ст. Це діалект, що зазнав впливу арабської та іспанської

мов, відрізняється особливою мелодійністю й ритмічністю. Лігурійський діалект, яким розмовляють близько 10 тис. чол., також визнаний міноритарною мовою та охороняється на законодавчому рівні [16].

Статут автономного регіону Сардинія був ухвалений 26 лютого 1948 року. Він є основою для захисту прав мовних меншин на острові. Статут надає регіону автономні повноваження у сфері освіти та культури й дозволяє впроваджувати власну етнокультурну політику щодо захисту міноритарних етнічних громад [19].

На о. Сардинія функціонує програма «Захист сардських мов» (*“TuLiS”*; (*Tutela Lingue Sarde*), за допомогою якої регіональна влада фінансує проекти, що спрямовані на захист та популяризацію мов меншин. У рамках програми організують курси з вивчення мов меншин та проводять різні культурно-мистецькі фестивалі.

Окрім мовного питання, важливою темою для Сардинії є так звані автономістські й незалежницькі рухи. Вони апелюють до історичних, культурних та економічних підстав для самовизначення острова. Серед ключових політичних утворень, які виступають за розширену автономію Сардинії, слід назвати наступні: «Сардинська нація» (*Sardigna Natzione*), «Сардинська активна партія» (*Partito Sardo d’Azione*), «Незалежна Республіка Сардинія» (*Indipendentzia Repùbrica de Sardigna*) та «Ліворуч до незалежності» (*A Manca pro s’Indipendentzia*). Всі вони виступають за ширшу економічну свободу та політичну незалежність регіону від Італії.

Висновки. Таким чином, етнічний, мовний та релігійний дизайн Італії є доволі багатограним. Із одного боку, країна зберігає свою історичну однорідність, підтверджуючи глибоке коріння спільної культури. З іншого, регіональні мовні меншини, діалекти та релігійний плюралізм свідчать про багатовікову традицію культурного взаємозбагачення та сучасних змін під впливом глобальних тенденцій.

Нормативно-правова база захисту етнічних меншин в Італії є багаторівневою. Вона об’єднує положення національної Конституції, норм міжнародного права та судової практики, регіональної правової специфіки, забезпечуючи не лише формальний, але й фактичний захист прав міноритарних етнічних громад, що є основоположною умовою для функціонування плюралістичного й демократичного суспільства.

Регіон Трентіно-Альто-Адідже є особливим прикладом автономного устрою Італії, який

включає в себе дві автономні провінції – Тренто та Больцано. Він репрезентований багатомовністю населення й широкими повноваженнями місцевої влади. Кожна провінція має власну правову систему та специфічні механізми захисту мовних меншин. У регіоні активно діють як автономістські, так і сепаратистські рухи, особливо в Південному Тіролі, що зумовлено історичним контекстом та етнокультурними відмінностями.

Валле-д’Аоста є автономним регіоном Італійської Республіки з унікальним географічним положенням та мовною різноманітністю. Офіційне визнання італійської та французької мов, підтримка франкопровансальської традиції, а також широка автономія у сфері законодавства та оподаткування підкреслюють значення регіональної ідентичності.

Фріулі-Венеція-Джулія є прикладом багатомовного та багатокультурного регіону. Розширена автономія дозволяє ефективно зберігати етнокультурні та мовні права міноритарних груп фріулів, словенців та німців.

Сицилія як автономний регіон Італії, має багату історію та культурне розмаїття. Завдяки спеціальному статусу, закріпленому Статутом 1946 року, регіон отримав можливість формувати власну політику щодо культурних та мовних питань. Це сприяло збереженню мовних меншин ломбардів та арберешів, які зберігають свої унікальні мови та традиції.

Сардинія є регіоном, де тісно переплітається проблематика мовної ідентичності, культурної спадщини та політичного самовизначення. Сардинська мова є не лише засобом спілкування, але водночас символом глибшої культурної приналежності, яку сардинці прагнуть зберегти й утвердити в майбутньому. «Лінгвістичні острови» Сардинії є унікальними мовними феноменами, що засвідчують багату етнокультурну спадщину острова. Збереження каталанського та лігурійського діалектів на Сардинії є невід’ємною складовою практики мультикультуралізму як регіону, так Італійської Республіки загалом.

Список використаної літератури:

1. Гусак М. П. Статутне право Італії: історико-правові традиції та сучасний стан. *Філософські та методологічні проблеми права*. 2020. № 1 (19). С. 76–86. DOI: <https://doi.org/10.33270/02201901.76>
2. Конституція Італійської Республіки (з передмовою Володимира Шаповала). Київ : Москаленко О. М. 2018. 62 с.

3. Панов А. Адміністративно-територіальний устрій Італії: сучасність та реформування. *Ален Панов. Персональний сайт*. URL: <https://alenpanov.org.ua/ua/article/11/14> (дата звернення: 03.07.2025).
4. Юськів Х. Південний Тіроль: історична ретроспектива політико-правового конституювання та функціонування територіальної автономії. *Наукові зошити історичного факультету Львівського університету*. 2015. Вип. 16. С. 67–74. URL: <https://clio.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2016/01/8.pdf> (дата звернення: 03.07.2025).
5. Aostans in Italy. *Minority Rights Group*. URL: <https://minorityrights.org/communities/aostans/> (дата звернення: 10.04.2025).
6. Basso A. Perché ad Alghero, in Sardegna, si parla catalano? *Geopop*. Дата оновлення: 09.07.2024. URL: <https://www.geopop.it/perche-ad-alghero-in-sardegna-si-parla-catalano/> (дата звернення: 14.04.2025).
7. Dialetto sardo: origini, storia e curiosità di uno dei dialetti più antichi d'Italia. *Cagliarimag*. Дата оновлення: 18.03.2021. URL: <https://www.cagliarimag.com/cultura/dialetto-sardo-storia/> (дата звернення: 14.04.2025).
8. Francoprovenzale (patois) in Valle d'Aosta. *PatoisVDA.org*. URL: <https://www.patoisvda.org/it/francoprovenzale-patois-valle-d-aosta/> (дата звернення: 10.04.2025).
9. La tutela dei diritti delle minoranze in Italia (Giorgio Lattanzi). 17 p. URL: https://www.cortecostituzionale.it/documenti/relazioni_internazionali/RI_20130606_LATTANZI.pdf (дата звернення: 05.04.2025).
10. Legge provinciale n. 6 del 23 aprile 2021. *Consiglio della Provincia Autonoma di Trento*. URL: <https://www.consiglio.provincia.tn.it/attivita/atti-politici/Documents/legge%20provinciale%2023%20aprile%202021%2C%20n.%206.pdf> (дата звернення: 08.04.2025).
11. Lopata M. Particularities of the linguistic minorities' protection and functioning in the Province of Bolzano and the Region Valle d'Aosta in Italy. *Полімукус*. 2024. Вип. С. 73–82. DOI: <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2024-11>
12. Maggio Martin Di. L'arberesh di Sicilia. *Cademia Siciliana*. Дата оновлення: 21.09.2022. URL: <https://cademiasiciliana.org/blog/arberesh-di-sicilia/> (дата звернення: 14.04.2025).
13. Minoranze etniche di Sicilia: i Lombardi. *Siciliafan*. Дата оновлення: 23.04.2017. URL: <https://www.siciliafan.it/minoranze-etniche-sicilia-i-lombardi/> (дата звернення: 14.04.2025).
14. Peculiarità storiche e giuridiche. *Consiglio della Provincia Autonoma di Trento*. URL: <https://www.consiglio.provincia.tn.it/istituzione/l-autonomia/peculiarita-storiche-e-giuridiche> (дата звернення: 08.04.2025).
15. Population, demographic situation, languages and religions. *Eurydice–Eurypedia*. URL: <https://eurydice.eacea.ec.europa.eu/eurypedia/italy/population-demographic-situation-languages-and-religions> (дата звернення: 05.04.2025).
16. Ravetta A. Tabarchino: un dialetto ligure in Africa e Sardegna. *Giornale Pop*. Дата оновлення: 12.08.2023. URL: <https://www.giornalepop.com/tabarchino-un-dialetto-ligure-in-africa-e-sardegna/> (дата звернення: 14.04.2025).
17. Statuto della Regione Siciliana. *Regione Siciliana*. URL: https://www.regione.sicilia.it/sites/default/files/2020-10/Statuto_0.pdf (дата звернення: 14.04.2025).
18. Statuto speciale della Regione autonoma Friuli Venezia Giulia. *Consiglio Regionale del Friuli Venezia Giulia*. URL: <https://www.consiglio.regione.fvg.it/cms/export/sites/consiglio/istituzione/allegati/Statuto-aggiornato-gennaio-2022.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
19. Statuto speciale per la Sardegna. *Regione Autonoma della Sardegna*. URL: https://www.regione.sardegna.it/documenti/1_11_20050111173559.pdf (дата звернення: 15.04.2025).
20. Statuto speciale per la Valle d'Aosta. *Consiglio Regionale della Valle d'Aosta*. URL: <https://www.consiglio.vda.it/app/statuto> (дата звернення: 10.04.2025).
21. The linguistic diversity of Friuli Venezia Giulia. *Italea Friuli Venezia Giulia*. Дата оновлення: 22.02.2024. URL: <https://italeafriuliveneziagiulia.com/en/the-linguistic-diversity-of-friuli-venezgia-giulia/> (дата звернення: 12.04.2025).

Meshcheryakova Yu. V., Zan M. P. Ethnolinguistic features of territorial administration in the Italian Republic

The article examines the ethnolinguistic aspects of territorial governance in the Italian Republic, demonstrating a coherent system of interaction between a unitary state and the multicultural diversity of separate regions. Despite the formal political and administrative unity, Italy has been practicing a multilevel model of decentralization for a long time, which ensures effective protection of the linguistic minority rights. Particular importance in this context is given to the five autonomous regions: Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta, Friuli-Venezia Giulia, Sicily and Sardinia. They have extensive powers in the legislation, language policy, culture and Public Administration.

The authors illustrate the ethnolinguistic specificity of the autonomous region of Trentino-Alto Adige, which includes two autonomous provinces (Trento and Bolzano). In addition to the Italian language group, the German (mainly in Bolzano) and Ladin (in Bolzano and Trento) languages have a special status in the region, as well as the smaller language groups of the Mòcheno and Cimbrian. In the autonomous region of Valle d'Aosta, where the official languages are Italian and French, the Franco-Provençal (Arpitan) language has a specific minority status. In the autonomous region of Friuli-Venezia Giulia, in addition to the state (Italian), Friulian, Slovene and German languages have official status. On the island of Sicily, the ethnolinguistic "highlights" are the communities of the Sicilian Lombards and the Arbëreshë. On the island of Sardinia, along with Italian, the Sardinian, Sassarese, and Galurrese languages are used, and there are also 'linguistic islands' of Catalan and Ligurian. Along with highlighting the multilingual specificity each of the five regions, the authors draw their attention to the factor of politicization ethnicity, which is reflected in the activities of public movements and political parties that seek to expand autonomy status.

According to the article's authors, the Italian Republic functions in the conditions of ethnolinguistic mosaic effectively. The country is a model of how respect for ethnocultural identity of regions, protection of linguistic minorities and ensuring democratic participation in decision-making, it is possible to form a stable inclusive model of Public Administration. The experience of the Italian Republic may be used in the other European countries with a multi-ethnic population, in particular, Ukraine.

Key words: *ethnopolitics, autonomous region, province, regional language, Trentino-Alto Adige, Valle d'Aosta, Friuli-Venezia Giulia, Sicily, Sardinia, Italian Republic.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 29.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 26.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

УДК 351.74:323.2(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.8>

В. В. Калюжний

аспірант факультету публічного управління
Хмельницького університету управління та права імені Леоніда Юзькова
<https://orcid.org/0009-0003-3399-8807>

ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНОЇ, ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОЇ БАЗИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ

У статті В. В. Калюжного досліджуються пропозиції та рекомендації щодо вдосконалення нормативної, інституційної та інфраструктурної бази публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки України. Актуальність теми зумовлена сучасними викликами, такими як агресія Російської Федерації, міграційні кризи та транснаціональна злочинність, що вимагають постійного вдосконалення управління прикордонним простором. Зазначається важливість врахування геополітичного контексту, зокрема співпраці з НАТО та ЄС, а також впровадження інтегрованого управління кордонами (IBM). Аналіз наукових джерел підтверджує зростання інтересу до даної проблематики, як вітчизняних, так і зарубіжних науковців. Зокрема, В. Гриневич наголошує на інституційному перезавантаженні системи прикордонної безпеки, С. Данильчук розглядає інфраструктурний вимір, а О. Троян аналізує міжвідомчу взаємодію. Серед зарубіжних авторів Д. Біго досліджує концепти прикордонного управління в ЄС, а Е. Гіулід – правозахисний вимір прикордонного контролю.

Метою статті є визначення пропозицій та рекомендацій для вдосконалення публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки. Запропоновані заходи включають оновлення законодавчої бази відповідно до європейських стандартів, зокрема Директив ЄС, та внесення змін до Закону України «Про Державну прикордонну службу» щодо розмежування повноважень. Важливим є запровадження чітких процедур міжвідомчої взаємодії з МВС, СБУ та Митною службою. Для підвищення ефективності ДПСУ пропонується запровадити систему моніторингу на основі KPI, створити підрозділ з кібербезпеки та єдиний центр обробки даних з використанням штучного інтелекту. Модернізація інфраструктури передбачає впровадження сучасних технологій, таких як біометричні сканери, дрони та системи відеоспостереження, а також розвиток інтегрованих прикордонних пунктів пропуску.

Висновки підкреслюють критичну роль комплексного підходу до реформування нормативної, інституційної та інфраструктурної складових. Реалізація запропонованих рекомендацій, включаючи посилення міжвідомчої координації та використання інноваційних технологій, сприятиме зміцненню національної безпеки та забезпеченню відповідності європейським стандартам. Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні міжнародного досвіду (ЄС, НАТО), аналізі впливу соціально-економічних факторів, оцінці ефективності впроваджених заходів та розробці стратегій протидії гібридним загрозам.

Ключові слова: прикордонна безпека, публічне адміністрування, національна безпека, інтегроване управління кордонами, міжвідомча взаємодія, модернізація інфраструктури, кібербезпека.

Постановка проблеми. Публічне адміністрування у сфері прикордонної безпеки України є критично важливим елементом забезпечення національної безпеки, суверенітету та територіальної цілісності держави. У сучасних умовах, коли Україна стикається з комплексними викликами, пов'язаними з агресією з боку Російської Федерації, міграційними кризами, транснаціональною злочинністю та іншими загрозами, ефективне управління прикордонним простором потребує постійного вдосконалення нормативної, інституційної та інфраструктурної бази. Пропозиції та рекомендації щодо їх розвитку мають не лише теоретичне значення для наукового дискурсу, але й практичну цінність для формування державної політики, спрямованої на підвищення рівня безпеки та стабільності.

Важливим аспектом є також врахування геополітичного контексту, зокрема необхідності посилення співпраці з НАТО та ЄС у сфері прикордонного менеджменту. Впровадження кращих практик, таких як інтегроване управління кордонами (IBM), може значно підвищити ефективність української системи прикордонної безпеки. Крім того, необхідно звернути увагу на соціально-економічні аспекти прикордонних регіонів, оскільки їхній розвиток безпосередньо впливає на рівень безпеки та стабільності.

Отже, запропоновані рекомендації та пропозиції є науково обґрунтованим інструментарієм для подальшого реформування публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки. Їх реалізація сприятиме не лише протидії актуальним загрозам, але й створенню довгострокових механізмів захисту державного кордону, що є невід'ємною складовою національної безпеки України в умовах сучасних викликів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Огляд наукових джерел, присвячених удосконаленню нормативної, інституційної та інфраструктурної бази публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки України, засвідчує зростання інтересу до даної проблематики як у вітчизняному, так і в зарубіжному науковому дискурсі. Вітчизняні науковці зосереджують увагу на формуванні ефективної державної політики у сфері національної та прикордонної безпеки, оптимізації управлінських рішень та розбудові інституційної спроможності органів публічного управління. Зокрема, у роботі В. Гриневича [2] обґрунтовано необхідність інституційного перезавантаження системи прикордонної безпеки через розвиток нормативно-правової

бази та інтеграцію з європейськими безпековими структурами. С. Данильчук [4] у своїй монографії розглядає інфраструктурний вимір прикордонної безпеки як один із ключових елементів забезпечення національного суверенітету, акцентуючи увагу на технологічній модернізації та інвестиційній підтримці прикордонних регіонів.

Троян О. [6] у своїх працях аналізує механізми міжвідомчої взаємодії у сфері публічного адміністрування, визначаючи слабкі місця у координації дій суб'єктів прикордонної безпеки. О. Литвин розкриває концептуальні основи інституціонального забезпечення прикордонної безпеки, акцентуючи на важливості стратегічного планування та цифровізації управлінських процесів. У наукових доробках А. Гудими [3] запропоновано модель розвитку прикордонної інфраструктури, яка враховує як безпекові, так і соціально-економічні аспекти. Аналогічні підходи простежуються в аналітичних оглядах В. Горбуліна В. [1], де обґрунтовано пріоритетність міжвідомчого стратегічного планування та побудови системи національної стійкості.

Серед зарубіжних авторів варто виокремити Д. Біго, [7] який досліджує концепти прикордонного управління в межах ЄС і підкреслює важливість міжінституційної синергії та впровадження принципів гнучкого врядування. Е. Гюлід [9] наголошує на правозахисному вимірі прикордонного контролю, що стає дедалі актуальнішим в умовах глобальної міграції та збройних конфліктів. У працях Р. Боссонг [8] та С. Карерра [8] розглядається потенціал європейських агенцій, зокрема Frontex, у зміцненні спільної прикордонної політики, з акцентом на інституційну сталість та розвиток інфраструктурної спроможності.

Отже, сучасна наукова література формує цілісне уявлення про напрямки вдосконалення публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки, вказуючи на необхідність комплексного підходу, що охоплює нормативні зміни, інституційні реформи та розвиток інфраструктури.

Мета статті – на основі узагальненого аналізу визначити пропозиції та рекомендації щодо удосконалення нормативної, інституційної та інфраструктурної бази публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки України.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики в сфері прикордонної безпеки України вимагають комплексного вдосконалення

публічного адміністрування, зокрема через оптимізацію нормативно-правової бази, інституційних механізмів та інфраструктурного забезпечення.

Сучасний стан публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки України потребує комплексного реформування відповідно до європейських стандартів та викликів сьогодення. Аналіз існуючих пропозицій та рекомендацій щодо удосконалення нормативної бази свідчить про необхідність приведення законодавства у відповідність до принципів інтегрованого управління кордонами. Актуальними залишаються питання модернізації інституційної структури через підвищення ефективності взаємодії між різними відомствами та службами.

Інфраструктурні перетворення включають впровадження сучасних інформаційних технологій, створення єдиної системи моніторингу та контролю прикордонних територій. Особлива увага приділяється розвитку технічних засобів охорони кордону, включаючи системи відеонагляду, датчики руху та безпілотні літальні апарати. Реалізація запропонованих заходів передбачає поетапне впровадження з урахуванням фінансових можливостей держави.

Статус виконання рекомендацій характеризується частковою реалізацією окремих напрямів, однак комплексний підхід до реформування системи прикордонної безпеки потребує додаткових зусиль. Успішність трансформації залежить від політичної волі керівництва, міжнародної підтримки та ефективного використання наявних ресурсів для досягнення стратегічних цілей забезпечення національної безпеки.

Необхідно оновити законодавчу базу, адаптувавши її до європейських стандартів, зокрема Директив ЄС щодо прикордонного контролю. Важливо внести зміни до Закону України «Про Державну прикордонну службу» у частині розмежування повноважень між військовими та цивільними структурами. Також слід запровадити чіткі процедури міжвідомчої взаємодії, зокрема з МВС, СБУ та Митною службою, через прийняття спеціального положення про координаційні центри.

Ключовим напрямом є підвищення ефективності Державної прикордонної служби (ДПСУ) шляхом запровадження системи моніторингу ефективності на основі KPI (ключових показників ефективності). Доцільно створити окремий підрозділ з кібербезпеки для протидії кіберзагрозам на кордоні. Також варто розглянути

можливість створення єдиного центру обробки даних для аналізу ризиків на основі штучного інтелекту.

Інфраструктура прикордонної безпеки потребує модернізації, зокрема впровадження сучасних технологій (біометричні сканери, дрони, системи відеоспостереження). Важливо розвивати інтегровані прикордонні пункти пропуску з автоматизованим контролем, а також забезпечити стабільний зв'язок у прикордонній зоні через супутникові системи. Крім того, необхідно інвестувати у логістичні хаби для швидкого реагування на загрози.

Запропоновані заходи дозволять підвищити ефективність публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки, забезпечити відповідність європейським стандартам та зміцнити захист державного кордону.

Сучасні виклики, такі як гібридна війна, кіберзагрози, нелегальна міграція та контрабанда, вимагають адаптації публічного адміністрування до нових реалій. Нормативна база повинна відповідати міжнародним стандартам, зокрема принципам Європейського Союзу у сфері прикордонного управління, що є особливо актуальним у контексті євроінтеграційних прагнень України. Інституційна реформа має сприяти більш тісній координації між різними органами влади, включаючи Державну прикордонну службу, СБУ, МВС та інші структури, задля комплексного реагування на загрози. Інфраструктурне забезпечення, зокрема впровадження сучасних технологій (наприклад, біометричного контролю, штучного інтелекту для аналізу даних), є невід'ємною частиною сучасної прикордонної безпеки.

Пропозиції щодо вдосконалення публічного адміністрування у цій сфері базуються на аналізі міжнародного досвіду, внутрішніх нормативних актів та практичних проблем, з якими стикаються прикордонники. Вони включають оптимізацію законодавчих процедур, підвищення професійних стандартів персоналу, розвиток міжвідомчої взаємодії та інтеграцію інноваційних рішень у прикордонний контроль. Рекомендації спрямовані на забезпечення прозорості, підзвітності та ефективності роботи прикордонних органів, що є ключовими умовами для зміцнення довіри громадян до державних інституцій.

Висновки. Дослідження публічного адміністрування у сфері прикордонної безпеки України підкреслює критичну роль комплексного підходу до реформування нормативної, інституційної та інфраструктурної складових. Аналіз сучасних

викликів, таких як гібридна війна, кіберзагрози, нелегальна міграція та контрабанда, свідчить про необхідність адаптації системи до динамічних умов. Запропоновані рекомендації, зокрема вдосконалення законодавчої бази, підвищення ефективності Державної прикордонної служби, модернізація інфраструктури та інтеграція європейських стандартів, є науково обґрунтованими кроками для зміцнення національної безпеки. Важливим аспектом є посилення міжвідомчої координації та використання інноваційних технологій, що дозволить забезпечити прозорість, підзвітність та оперативне реагування на загрози.

Перспективи подальших досліджень полягають у поглибленому вивченні міжнародного досвіду, зокрема практик ЄС та НАТО, для адаптації їхніх моделей до українських реалій. Важливим напрямом є аналіз впливу соціально-економічних факторів на стабільність прикордонних регіонів, оскільки їхній розвиток безпосередньо пов'язаний із рівнем безпеки. Дослідження можуть також зосередитися на оцінці ефективності впроваджених заходів, зокрема моніторингу ключових показників ефективності (KPI) та впливу цифровізації на управлінські процеси. Окрему увагу варто приділити кібербезпеці, розробці стратегій протидії гібридним загрозам та аналізу ролі міжнародної співпраці у зміцненні прикордонного контролю. Майбутні наукові розвідки можуть також розглядати питання адаптації правозахисних механізмів у контексті прикордонної безпеки, що є особливо актуальним у умовах глобальних міграційних процесів. Таким чином, подальші дослідження мають

сприяти формуванню цілісного підходу до управління прикордонною безпекою, що ґрунтується на науковому аналізі, практичному досвіді та міжнародних стандартах.

Список використаної літератури:

1. Горбулін В. П. Стратегічні пріоритети України: безпека нового часу : монографія / за ред. В. П. Горбуліна. Київ : НІСД. 2022. 320 с.
2. Гриневич В. І. Механізми державної політики у сфері прикордонної безпеки України. *Національна безпека і оборона*. 2020. № 6. С. 17–23.
3. Гудима А. І. Модель розвитку прикордонної інфраструктури України в умовах безпекових загроз. *Державне управління: теорія та практика*. 2023. № 2. С. 44–50.
4. Данильчук С. В. Інфраструктурне забезпечення державної прикордонної політики України: організаційно-управлінський аспект : монографія. Київ : НАДУ. 2021. 208 с.
5. Литвин О. М. Інституційне забезпечення прикордонної безпеки в системі національного врядування. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2022. № 21. С. 55–61.
6. Троян О. О. Міжвідомча взаємодія в системі забезпечення прикордонної безпеки: теоретичний аспект. *Право і безпека*. 2021. № 3 (82). С. 119–124.
7. Bigo D. The (in)securitization practices of the three universes of EU border control: Military/ Navy – border guards/police – database analysts. *Security Dialogue*. 2014. Vol. 45. № 3. P. 209–225.
8. Bossong R., Carrera S. The EU Border Management Strategy: Frontex and the Challenges of Irregular Immigration. London : Routledge. 2016. 212 p.
9. Guild E. Security and Migration in the 21st Century. Cambridge : Polity Press. 2017. 176 p.

Kalyuzhnyi V. V. Proposals and recommendations for improving the regulatory, institutional and infrastructure framework of public administration in the field of border security of Ukraine

In the article by V.V. Kalyuzhnyi's proposals and recommendations for improving the regulatory, institutional and infrastructure base of public administration in the field of border security of Ukraine are being investigated. The relevance of the topic is due to modern challenges, such as the aggression of the Russian Federation, migration crises and transnational crime, which require constant improvement of border space management. The importance of taking into account the geopolitical context, in particular cooperation with NATO and the EU, as well as the implementation of integrated border management (IBM) is noted. The analysis of scientific sources confirms the growing interest in this issue of both domestic and foreign scientists. In particular, V. Hrynevych emphasizes the institutional reboot of the border security system, S. Danylchuk considers the infrastructure dimension, and O. Troyan analyzes interdepartmental interaction. Among the foreign authors D. Bigot investigates concepts of border management in the EU, and E. Giulid – human rights dimension of border control.

The purpose of the article is to identify proposals and recommendations for improving public administration in the field of border security. The proposed measures include updating the legislative framework in accordance with European standards, in particular EU Directives, and amending the Law of Ukraine "On the State Border Service" regarding the separation of powers. It is important to introduce clear procedures for interdepartmental interaction with the Ministry of Internal Affairs,

the Security Service of Ukraine and the Customs Service. To increase the efficiency of DPSU, it is proposed to introduce a monitoring system based on KPI, create a cyber security unit and a single data processing center using artificial intelligence. Modernization of the infrastructure involves the introduction of modern technologies such as biometric scanners, drones and video surveillance systems, as well as the development of integrated border checkpoints.

The conclusions underline the critical role of an integrated approach to reform of the regulatory, institutional and infrastructural components. The implementation of the proposed recommendations, including the strengthening of inter-agency coordination and the use of innovative technologies, will contribute to strengthening national security and ensuring compliance with European standards. Prospects for further research consist in an in-depth study of international experience (EU, NATO), analysis of the impact of socio-economic factors, evaluation of the effectiveness of implemented measures and development of strategies for countering hybrid threats.

Key words: *border security (public administration), national security, integrated border management, interdepartmental interaction, infrastructure modernization, cyber security.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 23.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 26.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

УДК 338.48:330.341.1:35.072(477)

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.9>

О. В. Щербаков

аспірант кафедри публічного управління та землеустрою
Класичного приватного університету
<https://orcid.org/0009-0007-5197-4146>

НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ

Стаття присвячена дослідженню напрямів та механізмів державної підтримки інноваційних проєктів у туристичній галузі України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови. Розглянуто ключові фактори, що обумовлюють актуальність інновацій у туризмі, зокрема антикризову підтримку економіки, збереження культурної спадщини, зміцнення ментального здоров'я населення, формування позитивного іміджу держави, відповідність міжнародним тенденціям тощо. Запропоновано модель державної підтримки у цій галузі, яка ґрунтується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності, партнерства, цифровізації, сталості, адаптивності, автентичності, інклюзивності та синергії, що матиме актуальність і в контексті післявоєнної відбудови. Визначено пріоритетні види туризму для реалізації інноваційних проєктів у цій сфері: культурно-пізнавальний, зелений, лікувально-оздоровчий, реабілітаційний, інклюзивний та волонтерський. Охарактеризовано організаційні, технологічні, продуктові, фінансово-економічні та маркетингові форми реалізації інноваційних проєктів, а також визначено критерії їх ефективності: стратегічні, економічні, соціальні, інноваційні та екологічні. Особлива увага приділена ролі нормативно-правового, фінансового та організаційного забезпечення для розвитку туризму. Обґрунтовано, що ефективність державної підтримки залежить від комплексного підходу, що включає нормативно-правове регулювання, фінансові стимули (гранти, фінансування на засадах державно-приватного партнерства) та організаційні заходи (кластери, цифровізація, підготовка кадрів). Впровадження інноваційних форм, таких як туристичні кластери, цифрові платформи, smart-туризм та екотуризм, сприятиме диверсифікації економіки та формуванню позитивного туристичного іміджу України. Для максимальної ефективності необхідно враховувати ризики воєнного часу та розвивати співпрацю між державою, бізнесом, громадами та міжнародними партнерами й у подальшій перспективі післявоєнного відновлення. Встановлено, що інноваційні проєкти в туризмі мають потужний потенціал для забезпечення сталого соціального та економічного добробуту держави.

Ключові слова: інноваційні проєкти, туризм, державна підтримка, воєнний стан, післявоєнна відбудова, сталий розвиток.

Вступ. Під час воєнного стану в Україні та в умовах необхідності подальшої післявоєнної відбудови потужний потенціал можуть мати інноваційні проєкти в туризмі, які відіграють важливу роль у забезпеченні сталого соціального та економічного добробуту держави, відкривають нові можливості для збереження та популяризації української культурної

спадщини, розвитку малого бізнесу, створення нових робочих місць у туристичній та суміжних галузях, формування позитивного іміджу держави та її регіонів, відновлення та підтримки ментального здоров'я нації через такі актуальні у сучасних реаліях види туризму, як лікувально-оздоровчий, реабілітаційний, інклюзивний, зелений, волонтерський тощо. Крім того, інновації

у туризмі диверсифікують економіку, зменшуючи залежність від традиційних галузей, та підвищують інвестиційну привабливість держави, що є ключовим чинником для її післявоєнного відновлення та інтеграції у світовий простір.

Дослідження інноваційних проєктів у туризмі та їх державної підтримки в Україні є предметом уваги багатьох вітчизняних науковців. Серед українських вчених, які зробили значний внесок у цю сферу, зокрема досліджували інновації в туризмі, інноваційні технології та стратегії розвитку галузі, а також зачіпали питання державного регулювання та фінансування, можна виділити таких авторів, як: Т. Ткаченко, С. Мельниченко, В. Новіков, М. Бойко, Л. Ткачук, В. Сайчук, О. Давидова, Н. Власова, В. Смирнова, Н. Семенченко та ін.

Разом із тим, залишається актуальним комплексне дослідження напрямів та механізмів державної підтримки інноваційних проєктів у туристичній галузі України в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови, а також важливим залишається пошук моделі державної підтримки, яка б ґрунтувалася на адаптивних до цих реалій принципах, визначенні пріоритетних видів туризму для реалізації інновацій, а також критеріях оцінки таких проєктів.

Метою дослідження є комплексне обґрунтування напрямів та механізмів державної підтримки та розвитку інноваційних проєктів в туристичній галузі в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Виклад основних результатів дослідження. В умовах воєнного стану та подальшої післявоєнної відбудови, зростаюча роль щодо підтримки та розвитку інноваційних проєктів у туристичній галузі обумовлена такими важливими чинниками:

- необхідність антикризової підтримки економіки – туризм може стати одним із напрямків активізації економічної діяльності та адаптації до сучасних викликів шляхом об'єднання зусиль різних суб'єктів туристичної галузі в умовах нестабільності в галузі, сприяючи додатково економічному зростанню також таких суміжних сфер, як транспорт (забезпечення роботи перевізникам, розбудова доріг, іншої транспортної інфраструктури), готельно-ресторанна сфера (забезпечення завантаженості закладів розміщення та закладів харчування), аграрний сектор (в частині розвитку зеленого туризму), сфера культури та дозвілля (підтримка культурних ініціатив, локальних ремесел), торгівля

(розвиток крафтових виробництв, продаж сувенірів, фермерських продуктів та ін.) тощо;

- важливість розподілу навантаження щодо фінансового забезпечення туристичної галузі між державою, місцевими органами влади, приватними підприємствами та міжнародними організаціями, що дозволяє зменшити навантаження на державний бюджет в умовах пріоритетності фінансування інших галузей в умовах воєнного стану, залучати додаткові ресурси на розвиток інновацій та забезпечувати сталість реалізації проєктів у кризових умовах, стимулювати державно-приватне партнерство, що прискорює поширення інновацій у туризмі та забезпечує реалізацію інтересів усіх учасників процесу;

- актуальність питання збереження та популяризації національної культурної спадщини як серед населення України, у т. ч. молодого покоління з метою переосмислення національної ідентичності, збереження українських традицій та звичаїв, так і серед іноземних туристів з метою зміцнення бренду Україна в світі, шляхом запровадження сучасних цікавих інноваційних форм і методів у туризмі (інтерактивні музейні експозиції; віртуальні платформи; крафтові екскурсії та майстер-класи; квести з елементами гейміфікації; подієвий туризм – ярмарки, тематичні фестивалі, локальні гастротури; формування історико-культурного бренду різних регіонів України);

- потреба в зміцненні сталого туристичного іміджу України на міжнародному рівні – інноваційні туристичні ініціативи демонструючи сучасність, творчість і здатність до адаптації і розвитку, можуть сприяти активному залученню туристів, іноземних інвесторів, партнерів, волонтерів з-за кордону;

- нагальність проблеми забезпечення належного рівня ментального здоров'я населення та соціальної згуртованості – внутрішній туризм, зокрема, зелений, реабілітаційний, лікувально-оздоровчий, волонтерський, етно- та арт-туризм, мають великий потенціал для психологічної реабілітації й зміцнення суспільних зв'язків;

- доцільність відповідності міжнародним трендам – з огляду на глобальні виклики галузі в цілому, а також євроінтеграційні прагнення України, реалізація інноваційних туристичних проєктів, що передбачають технологічні інновації, екологічну сталість, інклюзію та безпеку, є не тільки напрямком розвитку галузі,

а також вимогами сьогодення та глобальними тенденціями.

На думку І. Кудінової, чинником розбудови туристичної індустрії є саме інноваційний туристичний продукт, а серед інноваційних підходів в туристичному секторі України автор у тому числі відзначає: акцент на стійкий туризм, автентичність, пріоритетність внутрішнього туризму, розвиток зеленого та медичного туризму тощо [1].

Як зазначає І. Несторишен, можливість використання потенціалу туристичної галузі у післявоєнний період залежить від різних чинників, однак, ключовими з яких є розвиток інфраструктури, а також удосконалення інструментів взаємодії органів державного управління, органів місцевого самоврядування та туристичного бізнесу [2, с. 21], що є можливим саме при реалізації інноваційних проєктів у галузі.

При цьому А. Охріменко та І. Антоненко наголошують на необхідності врахування ризиків воєнного часу при реалізації інноваційних проєктів в сфері туризму (зокрема, серед них: скорочення персоналу, зменшення споживчого попиту, руйнування та втрата майна, складність довгострокового планування в умовах невизначеності тощо), а основними викликами є стимулювання підприємництва, збалансований розвиток туристичного потенціалу регіонів, швидке реагування на кризові ситуації та наслідки, спричинені воєнними діями [3].

Також, наприклад, О. Романенко та О. Яворська підкреслюють, що важливою передумовою для запровадження інновацій у туристичній сфері, а також безпосередньо реалізації інноваційних проєктів має бути їх відповідність вимогам екологічної та соціальної безпеки країни [4, с. 8], тобто вони мають базуватися на засадах сталого розвитку.

Враховуючі реалії сьогодення модель державної підтримки та розвитку інноваційних проєктів у туристичній галузі в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови в Україні (рис. 1) має ґрунтуватися на таких принципах:

- клієнтоорієнтованість – туризм має враховувати нові потреби споживача, які мають певні відмінності у порівнянні з пріоритетами довоєнного періоду (так, у цілому, змінився загальний портрет споживача туристичних послуг – переважаючи частину туристів становлять жінки та діти; у частині географії подорожей акценти зміщено на внутрішній туризм; тривалість поїздок скоротилась, і з огляду на це, ще більшої

актуальності набули тури вихідного дня, оскільки в умовах нестабільності велика частина подорожуючих надають перевагу недовгим подорожам та не від'їжджаючи далеко від свого місця перебування; з'явилися нові категорії туристів, серед яких ветерани, волонтери; метою подорожей для населення все більше стає перезавантаження та відновлення на протизагаду розважальним та культурно-пізнавальним функціям туризму);

- інноваційність – передбачає впровадження нових ідей, технологій та підходів у туристичній галузі з метою підвищення її ефективності, забезпечення належного рівня безпеки та конкурентоспроможності. Спектр запроваджених інновацій в галузі може охоплювати: технологічні інновації – цифрові платформи, VR-тури, інтерактивні карти та мобільні застосунки; продуктові – нові види послуг і маршрути, адаптовані до умов війни та післявоєнної відбудови (маршрути пам'яті, волонтерський туризм, екотуризм тощо); організаційні – ефективні моделі партнерства між державою, приватним сектором і місцевими громадами; соціальні – розвиток у межах туристичної галузі волонтерських, освітніх та культурних програм, які мають соціальну значущість для суспільства;

- партнерство – співпраця між різними суб'єктами туристичної галузі різних рівнів, зокрема, держави, органів місцевого самоврядування, приватного сектору, громадських організацій та міжнародних інституцій, у форматі різних організаційних форм (програм державно-приватного партнерства, туристичних кластерів, інкубаторів та акселераторів, туристичних хабів), що ґрунтується на поєднанні ресурсів і досвіду учасників і сприяє зниженню ризиків, підвищує ефективність проєктів, забезпечує сталий розвиток галузі у воєнний та післявоєнний період;

- цифровізація – активне впровадження сучасних інформаційних технологій у туристичну галузь (розвиток онлайн-платформ, використання мобільних застосунків, віртуальних сервісів для планування подорожей, цифрових інструментів моніторингу безпеки та аналітики туристичних потоків), що сприяє швидкій адаптації галузі до умов війни та післявоєнної відбудови, забезпечує зручність для туристів, підвищує конкурентоспроможність України на міжнародному ринку;

- сталість – передбачає розвиток туристичної галузі з урахуванням економічних,

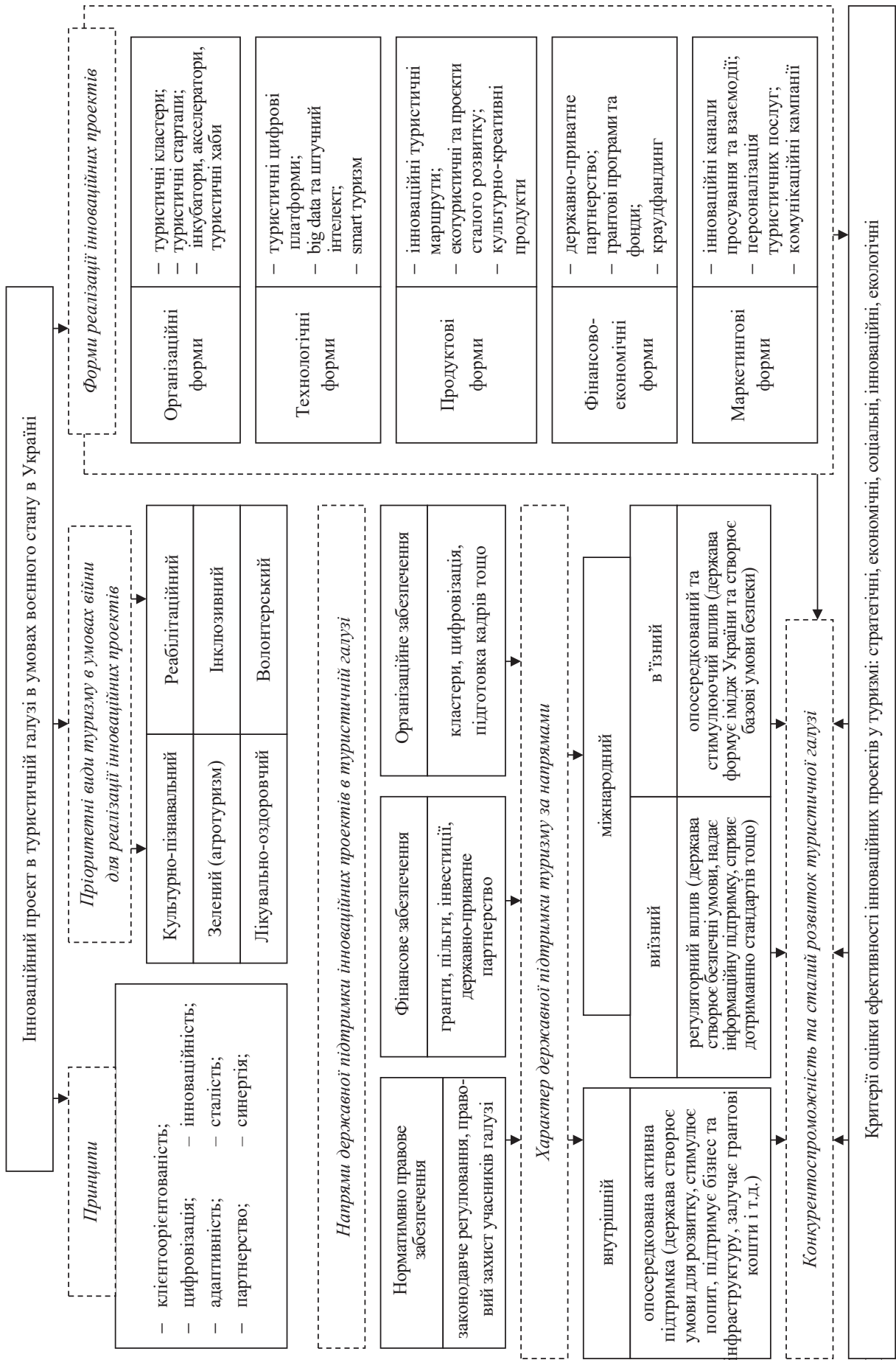


Рис. 1. Модель державної підтримки та розвитку інноваційних проектів у туристичній галузі в умовах воєнного стану в Україні

соціальних та екологічних аспектів (розвиток зеленого туризму, підтримка малих садиб, збереження природних парків й інших природних локацій), що забезпечує її довготривалу життєздатність та означає раціональне використання природних і культурних ресурсів, збереження навколишнього середовища, підтримку місцевих громад і створення стабільних робочих місць, що в результаті сприяє балансу між інтересами держави, бізнесу, суспільства та навколишнього середовища, підвищує привабливість України як безпечної та відповідальної туристичної дестинації у воєнний та післявоєнний період;

– адаптивність – перебудова туристичної галузі до реалій сьогодення та швидке реагування на виклики сьогодення (переорієнтація із виїзного туризму на внутрішній, підтримка та розвиток коротких маршрутів і доступних подорожей «вихідного дня», безпечних маршрутів у відносно безпечні регіони, залучення переселенців до створення локальних туристичних продуктів з метою забезпечення належного рівня зайнятості в галузі, створення пільгових програм відпочинку для ветеранів та родин військових та ін.), що дозволяє галузі залишатися життєздатною, гнучко реагувати на виклики війни та забезпечувати соціально-економічну підтримку регіонів;

– автентичність – збереження та популяризація унікальної культурної, історичної та природної спадщини України як основи туристичних продуктів, розвиток турів і маршрутів, що відображають місцеву ідентичність, традиції та особливості регіонів, підтримку народних ремесел, гастрономії, культурних практик і об'єктів нематеріальної спадщини, що у воєнний та післявоєнний період сприяє зміцненню національної єдності, формуванню позитивного іміджу України у світі та розвитку сталого внутрішнього туризму;

– інклюзивність – створення туристичних продуктів і послуг, доступних для всіх вразливих категорій населення (у т. ч. для осіб з інвалідністю, маломобільними групами, літніми людьми та сім'ями з дітьми), адаптація інфраструктури (пандуси, доступні санвузли, спеціальні транспортні засоби), розвиток програм реабілітації військових і ветеранів та пільгових програм відпочинку для членів їх родин, що сприятиме соціальній рівності, розширенню залученої аудиторії туристів і формуванню позитивного іміджу України як доступної туристичної дестинації;

– синергія – об'єднання зусиль різних учасників задля підтримки та відновлення туристичного сектору (державних органів, бізнесу, громад, наукових і освітніх установ, громадських організацій тощо) для досягнення більшого ефекту, ніж кожен учасник міг би отримати самостійно, що проявляється через спільно реалізовані проекти, обмін досвідом і ресурсами, координацію дій та взаємну підтримку, що в результаті дозволяє підвищити ефективність, інноваційність і стійкість туристичних ініціатив, сприяє оптимальному використанню ресурсів, розвитку партнерських мереж та формуванню стабільної та конкурентоспроможної туристичної галузі.

Серед широкого розмаїття існуючих видів туризму в умовах воєнного стану в Україні пріоритетними для реалізації інноваційних проектів в сфері туризму та напрямки державної підтримки стають:

– культурно-пізнавальний (відвідування музеїв, історичних пам'яток, культурних подій, фестивалів для ознайомлення з історією, мистецтвом, традиціями України) – державна підтримка реалізується через фінансування реставраційних робіт пам'яток, залучення міжнародних та виділення внутрішніх грантів на розвиток культурних маршрутів, підтримку національних і регіональних фестивалів, створення безпечної інфраструктури для туристів;

– зелений або агротуризм (відпочинок у природних локаціях, сільській місцевості, знайомство з фермерськими господарствами та їх крафтовою продукцією, екотури, пет-терапія, гарденотерапія тощо) – реалізація програм підтримки сільських громад, виділення та залучення грантових коштів для розвитку агротуризму, надання субсидій на облаштування зелених садиб, розвиток екоінфраструктури, маркетинг та просування екологічних маршрутів;

– лікувально-оздоровчий (подорожі з метою відновлення здоров'я, оздоровчі програми, відвідування санаторіїв, спа-центрів, курортів) – підтримка медичних і реабілітаційних центрів, забезпечення санітарної та безпекової інфраструктури, створення програм пільгового відпочинку для внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, військових та членів їх родин;

– реабілітаційний (програми для відновлення після травм, хвороб або психологічних травм, у тому числі спричинених бойовими діями, зокрема, програми, які включають елементи психологічної, арт-терапії, спа-реабілітації тощо) – підтримка та розвиток у туристичних

місцевостях центрів психологічної та фізичної реабілітації, які поєднують терапію та туризм, програм для ветеранів та постраждалих цивільних;

- інклюзивний (туризм, доступний для всіх категорій населення: людей з інвалідністю, маломобільних груп, літніх, сімей з дітьми та ін.) – розробка стандартів доступності інфраструктури, грантове фінансування адаптації туристичних об'єктів (пандуси, доступні санвузли), розвиток спеціальних маршрутів і сервісів для різних груп подорожуючих;

- волонтерський (подорожі з метою участі у волонтерських проєктах, допомоги громадам у відновленні інфраструктури, участі у культурних або екологічних ініціативах) – координація з місцевими органами влади, гранти на волонтерські проєкти, спрощення логістики та процедури перебування на території України, підтримка безпеки учасників.

Державна підтримка інноваційних проєктів є дуже важливою в таких напрямках, як:

- нормативно-правове забезпечення (удосконалення правової бази, зокрема, на національному рівні відсутнє регулювання окремих видів туризму, наприклад, суб'єктів діяльності зеленого туризму);

- фінансове забезпечення (гранти, субсидії, податкові пільги та компенсації, пільгове кредитування, залучення міжнародної технічної допомоги, розвиток механізму державно-приватного партнерства, активізація залучення приватних інвестицій, краудфандинг тощо);

- організаційне забезпечення (розвиток та підтримка туристичних кластерів, цифровізація галузі, концентрація на пріоритетних видах туризму, необхідних у сучасних реаліях, взаємодія сфери освіти та бізнесу у частині підготовки кадрів для туристичної галузі).

Державна підтримка туризму за видами туризму при цьому має такий характер:

- внутрішній туризм – опосередкована активна підтримка, тобто держава створює умови для розвитку цього напрямку, стимулює попит на туристичні послуги, підтримує бізнес та інфраструктуру, залучає грантові кошти і т. д. Зокрема, держава сприяє реалізації ініціатив, що розвивають локальні туристичні маршрути, етно- та екопроєкти, культурні та освітні програми з туризму. У т. ч. це може включати фінансування інфраструктурних об'єктів, підтримку стартапів у сфері туризму, надання грантів громадам. Також держава стимулює попит

на внутрішні подорожі через інформаційні кампанії, зокрема, програми популяризації культурної спадщини тощо;

- виїзний туризм – держава здійснює регуляторний вплив та створює безпечні умови, надає інформаційну підтримку, сприяє дотриманню стандартів;

- в'їзний туризм – опосередкований та стимулюючий вплив, держава формує імідж України та створює базові умови безпеки.

Серед форм реалізації інноваційних проєктів у туристичній галузі, на підтримку яких має бути спрямована державна підтримка можна виділити такі:

- організаційні форми: туристичні кластери – добровільні об'єднання суб'єктів туристичної діяльності (бізнесу, громад, органів влади, освітніх і культурних установ), створені з метою підвищення конкурентоспроможності регіону (національний проєкт «Туристичні кластери 300+»); туристичні стартапи – інноваційні малі підприємства, які розробляють нові продукти, сервіси або технології (проєкти TripMyDream, Karpaty. in. ua); інкубатори, акселератори, туристичні хаби – організаційні структури, які забезпечують підтримку розвитку стартапів і туристичних ініціатив через навчання, менторство, фінансування та спільні проєкти (проєкти YEP! Incubator, SET Accelerator, iHUB, Tourism Hub Ukraine);

- технологічні форми: туристичні цифрові платформи – онлайн-сервіси або інтегровані системи, що поєднують туристичні послуги (бронювання, маршрути, транспорт, події, відгуки, оплати) для автоматизації взаємодії між туристами, бізнесом і державою та з метою формування єдиного цифрового простору туризму (проєкти TripMyDream, Booking. com, Karpaty. in. ua, Visit Ukraine Today, Ukraine. Travel); big data та штучний інтелект – AI-чат-боти для планування подорожей, системи аналітики, прогнозування сезонного попиту тощо; smart туризм – концепція управління туристичною діяльністю на основі цифрових технологій, даних і сталого розвитку (Smart-city проєкти у Львові та Києві, інтерактивні карти Полтавщини, QR-маршрути в Івано-Франківську);

- продуктові форми: інноваційні туристичні маршрути – нові або оновлені маршрути, створені з урахуванням сучасних потреб туристів, інноваційних технологій і культурних тенденцій (тематичні квести, віртуальна реальність, гастрономічні, етно- чи еко-маршрути);

екотуристичні та проекти сталого розвитку (еко-садиби та маршрути «зеленого туризму», волонтерські програми з екологічною складовою); культурно-креативні продукти – туристичні маршрути, що поєднують культурну спадщину з творчими індустріями – мистецтвом, ремеслами, фестивалями (мистецькі резиденції, етнофестивалі, майстер-класи з народного мистецтва тощо);

– фінансово-економічні форми: державно-приватне партнерство – співпраця держави та бізнесу у створенні, фінансуванні й управлінні туристичними проектами (реконструкція історичних об'єктів, створення туристичних кластерів, спільне управління курортами); грантові програми та фонди – фінансова підтримка туристичних ініціатив за рахунок міжнародних, державних або приватних донорів (Creative Europe, Horizon Europe, Український культурний фонд, USAID, House of Europe, Дія. Бізнес); краудфандинг – колективне фінансування туристичних ідей або проектів через онлайн-платформи шляхом внесків окремих громадян з метою залучення громади до розвитку туризму, підтримка ініціатив «знизу» (збори коштів на створення туристичних арт-об'єктів, відновлення садиб, запуск локальних екскурсій тощо);

– маркетингові форми: інноваційні канали просування та взаємодії, персоналізація туристичних послуг, комунікаційні кампанії (наприклад, проект Visit Ukraine – всеукраїнська громадська спілка, яка об'єднує представників туристичної трансформації України та надає послуги з відкриття туристично-інформаційних центрів, ведення сайту та соцмереж, де туристи можуть отримати корисну інформацію про подорожі Україною, проведення тематичних офлайн заходів, наприклад спільно з Державним агентством з розвитку туризму).

Як наслідок, все це впливає на позиції країни у рейтингу конкурентоспроможності у сфері подорожей та туризму (табл. 1).

У частині сталості туристичної галузі, то індикатори, які лягли в основу формування Індексу розвитку подорожей і туризму (Travel & Tourism Development Index) (блок Travel and tourism sustainability «сталість подорожей та туризму») увійшли такі показники, як: бізнес-середовище, безпека, здоров'я та гігієна, людські ресурси та ринок праці.

Вважаємо, критеріями оцінки ефективності інноваційних проектів у туризмі можуть стати:

– стратегічні критерії – оцінюють, наскільки проект відповідає довгостроковим цілям розвитку туризму в регіоні або країні (узгодженість з державними та регіональними стратегіями розвитку туризму, внесок у підвищення конкурентоспроможності туристичної дестинації, відповідність концепції сталого розвитку, підвищення привабливості бренду регіону та країни);

– економічні критерії – оцінюють фінансову доцільність і економічний вплив проекту (зростання доходів у туристичній сфері, ентабельність інвестицій в туристичну галузь, збільшення кількості туристів та витрат ними в регіоні, створення нових робочих місць у сфері туризму, обсяг залучених інвестицій (державних, приватних, міжнародних));

– соціальні критерії – оцінюють вплив проекту на місцеву громаду та туристів: покращення рівня Субіндекс С. я життя місцевого населення, розвиток локальної інфраструктури, підвищення рівня задоволення туристів, залучення місцевих жителів до участі у проекті, підтримка локальних культурних та ремісничих традицій;

– інноваційні критерії – оцінюють новизну та технологічну складову проекту (використання сучасних цифрових технологій, мобільні додатки), запровадження нових форматів туристичних продуктів (тематичні маршрути, smart туризм тощо), ступінь унікальності та конкурентних переваг, рівень впровадження інновацій у процеси управління та просування;

Таблиця 1

Складові Індексу конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму [5]

Індекс конкурентоспроможності у сфері подорожей і туризму		
Субіндекс А Нормативно-правова база у сфері туризму	Субіндекс В Туристичне бізнес-середовище та інфраструктура	Субіндекс С Людські, культурні і природні ресурси у сфері туризму
1. Державна політика і регулювання у сфері туризму 2. Екологічна стійкість 3. Рівень безпеки 4. Рівень охорони здоров'я і санітарії 5. Пріоритетність туризму	6. Інфраструктура авіатранспорту 7. Інфраструктура наземного транспорту 8. Туристична інфраструктура 9. Інфраструктура телекомунікацій 10. Цінова конкурентоспроможність	11. Людські ресурси 12. Рівень гостинності 13. Природні ресурси 14. Культурні ресурси

— екологічні критерії — оцінюють вплив проекту на довкілля та внесок у сталий розвиток (використання екологічно чистих технологій та ресурсів, збереження природних ресурсів і культурної спадщини, наявність екологічних сертифікатів або відповідності стандартам сталого туризму, впровадження практик зеленого туризму).

Висновки. В умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови України туристична галузь має значний потенціал для економічного зростання, соціальної згуртованості та зміцнення національної ідентичності завдяки реалізації інноваційних проєктів. Пріоритетними напрямками визначено культурно-пізнавальний, зелений, лікувально-оздоровчий, реабілітаційний, інклюзивний та волонтерський туризм, які відповідають сучасним потребам суспільства та міжнародним трендам. Ефективність державної підтримки залежить від комплексного підходу, що включає нормативно-правове регулювання, фінансові стимули (гранти, пільгове кредитування, державно-приватне партнерство) та організаційні заходи (розвиток кластерів, цифровізація, підготовка кадрів). Запропонована модель підтримки базується на принципах клієнтоорієнтованості, інноваційності, партнерства, сталості, адаптивності, автентичності, інклюзивності, цифровізації та синергії, що забезпечує конкурентоспроможність галузі. Впровадження інноваційних форм, таких як туристичні кластери, цифрові платформи, smart-туризм, екотуризм та культурно-креативні продукти, сприятиме

диверсифікації економіки, залученню інвестицій та формуванню позитивного туристичного іміджу України. Для досягнення максимальної ефективності необхідно враховувати ризики воєнного часу, а також розвивати співпрацю між державою, бізнесом, громадами та міжнародними партнерами.

Список використаної літератури:

1. Кудінова І. П. Інноваційний туристичний продукт як фактор розбудови туристичної індустрії. *Біоекономіка і аграрний бізнес*. 2020. Вип. 12. № 2. С. 36–42.
2. Несторишен І. В. Інноваційний та проєктний менеджмент в туризмі. *Інновації та технології в сфері послуг і харчування*. 2023. № 1 (7). С. 21–26.
3. Охріменко А., Антоненко І. Інноваційні проєкти розвитку суб'єктів туристичного та готельного бізнесу. *Економіка та суспільство*. 2023. № 57.
4. Романенко О. О., Яворська О. Г. *Особливості інновацій в туризмі та індустрії гостинності. Інвестиції : практика та досвід*. 2018. № 8. С. 5–9.
5. World Economic Forum. Travel & Tourism Development Index 2024. Geneva: World Economic Forum, 2024. URL: https://www3.weforum.org/docs/WEF_Travel_and_Tourism_Development_Index_2024.pdf
6. Дацук Ю. Фінансова підтримка культури, туризму та креативних індустрій в Україні: можливості та перспективи. *Фінансово-кредитна діяльність : проблеми теорії та практики*. 2021. № 5. С. 620 – 630.

Shcherbakov O. V. Directions and mechanisms of public Administration for the development of Innovative tourism in Ukraine in the context of Post-war reconstruction

The article is devoted to studying the directions and mechanisms of state support of innovative projects in the tourism industry of Ukraine under the conditions of martial law and post-war reconstruction. Key factors determining the relevance of innovations in tourism are considered, including anti-crisis economic support, preservation of cultural heritage, strengthening of the population's mental health, formation of a positive state image, compliance with international trends etc. A model of state support in this area is offered, which is based on the principles of customer orientation, innovation, partnership, digitalization, sustainability, adaptability, authenticity, inclusivity and synergy, all of which will remain relevant in the context of post-war recovery. Priority types of tourism for the implementation of innovative projects in this sphere are identified: cultural and cognitive (sightseeing), green, medical and health, rehabilitation, inclusive, and volunteer tourism. The organizational, technological, product, financial and economic, marketing forms of innovative project implementation are characterized, and their effectiveness criteria are defined: strategic, economic, social, innovative, and ecological. Particular attention is paid to the role of regulatory, financial, and organizational support for tourism development. It is substantiated that the effectiveness of state support depends on a comprehensive approach that includes regulatory framework development, financial incentives (grants, public-private partnership funding), and organizational measures (clusters, digitalization, personnel training). The implementation of innovative forms will

contribute to economic diversification and the formation of a positive tourism image of Ukraine. For maximum effectiveness, it is necessary to consider the risks of wartime and develop cooperation between the state, business, communities, and international partners, particularly in the long-term perspective of post-war recovery. Innovative tourism projects have a powerful potential to ensure the state's sustainable social and economic well-being.

Key words: *innovative projects, tourism, state support, martial law, post-war reconstruction, sustainable development.*

Дата публікації: 30.09.2025

