

Дослідження, розробки, проекти
з питань публічного управління та адміністрування
УДК 351/354:338.245.2

Хомюк Сергій Петрович

*аспірант кафедри регіонального та місцевого розвитку
Інституту адміністрування, державного управління
та професійного розвитку
Національного університету «Львівська політехніка»*

Khomiuk Serhii

*Postgraduate Student (PhD Candidate) of the
Department of Regional and Local Development
Institute of Public Administration, Governance and Professional Development
Lviv Polytechnic National University
ORCID: 0009-0004-4498-1872*

**СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПОТРЕБИ ПОСИЛЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ
БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ МІЛІТАРНОГО ВПЛИВУ
STRATEGIC FRAMEWORK FOR PUBLIC ADMINISTRATION
MODERNIZATION FOR STRENGTHENING THE STATE'S
ECONOMIC SECURITY UNDER MILITARY INFLUENCE**

***Анотація.** Вступ. Повномасштабна збройна агресія проти України радикально змінила та суттєво ускладнила умови функціонування та розвитку системи публічного управління в Україні та потребує змін пріоритетів її функціонування та розвитку, адаптованості до умов тривалого мілітарного впливу при одночасному посиленні євроінтеграційної спрямованості розвитку України. Це актуалізує необхідність її модернізації з урахуванням викликів мілітарного характеру. Однак в сучасних умовах модернізація системи публічного управління*

виходить за межі традиційних адміністративних реформ, і стає ключовим механізмом забезпечення економічної стійкості держави. Особливої значущості набуває спроможність інститутів публічної влади забезпечувати економічну безпеку держави, стійкість соціально-економічних процесів та ефективну реалізацію державної політики. Успішна модернізація системи публічного управління в умовах тривалого воєнного впливу потребує перегляду стратегічних засад публічного управління, адаптації управлінських механізмів до кризових умов і посилення координації між органами влади різних рівнів.

Мета. Метою дослідження є визначення та обґрунтування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби посилення економічної безпеки держави в умовах мілітарного впливу

Матеріали і методи. Матеріалами дослідження є: 1) нормативно-правові акти України у сфері публічного управління та забезпечення економічної безпеки; 2) наукові публікації вітчизняних і зарубіжних дослідників з проблематики державного управління в умовах криз і воєнних загроз; 3) аналітичні матеріали Єврокомісії про Україну (Ukraine 2025 Report) та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) про публічне адміністрування в Україні. У процесі дослідження використано загальнонаукові та спеціальні методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, методи порівняння, узагальнення й логіко-структурного моделювання, системний та структурно-функціональний підходи.

Результати. У статті обґрунтовано необхідність переходу від фрагментарних та ситуативних управлінських рішень до системної модернізації публічного управління на основі стратегічного підходу, орієнтованого на підвищення інституційної спроможності, адаптивності та стійкості управлінських процесів. Визначено концептуальні засади формування стратегічної рамки модернізації публічного управління, яка

поєднує безпековий, економічний та управлінський виміри та враховує умови тривалого мілітарного впливу й перспективи повоєнного відновлення.

Обґрунтовано пріоритетні напрями модернізації публічного управління, зокрема розвиток кадрового потенціалу, удосконалення нормативно-правового та інституційного забезпечення, розширення використання цифрових технологій у процесах прийняття управлінських рішень і підвищення рівня прозорості діяльності органів влади. Показано, що визначені стратегічні засади формують концептуальну основу модернізації публічного управління як інструменту забезпечення економічної безпеки у воєнний та післявоєнний періоди, а їх практична реалізація сприятиме підвищенню інституційної спроможності системи публічного управління, зростанню ефективності координації, розвитку сучасного кадрового потенціалу, впровадженню цифрових технологій в систему публічного адміністрування та зміцненню довіри громадян до органів публічної влади.

Перспективи. Перспективи подальших наукових досліджень полягають у розширенні та поглибленні аналізу інструментів системи публічного управління в умовах воєнного стану, формуванні та впровадженні практичних механізмів з метою розробки та удосконалення процесів комплексної модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки держави з урахуванням вимог євроінтеграції та повоєнного відновлення.

Ключові слова: публічне управління, економічна безпека, стратегічні засади модернізації, мілітарний вплив, державна політика, повоєнне відновлення.

Summary. Introduction. The full-scale armed aggression against Ukraine has radically transformed and significantly complicated the operational and developmental environment of the public administration system. This situation

necessitates a reprioritization of its functions and advancement, ensuring adaptability to prolonged military influence while simultaneously accelerating Ukraine's European integration trajectory. Such circumstances underscore the imperative for modernization to address military-related challenges. However, in the current context, the modernization of the public administration system transcends traditional administrative reforms, emerging as a pivotal mechanism for ensuring the state's economic resilience. Particular significance is attached to the capacity of public authorities to safeguard national economic security, maintain the stability of socio-economic processes, and ensure the effective implementation of state policy. Successful modernization of the public administration system amidst enduring wartime impact requires a revision of strategic governance frameworks, the adaptation of management mechanisms to crisis conditions, and the enhancement of coordination between various levels of government.

Purpose. The study aims to identify and substantiate the strategic frameworks for modernizing the public administration sector to enhance national economic security under the conditions of military influence.

Materials and methods. The research materials include: 1) legal and regulatory acts of Ukraine in the field of public administration and economic security; 2) scientific publications by national and foreign researchers focusing on public governance during crises and military threats; 3) analytical reports from the European Commission concerning Ukraine (Ukraine 2025 Report) and the Organization for Economic Co-operation and Development (OECD) regarding public administration in Ukraine. The research process includes general scientific and specialized cognitive methods, such as analysis and synthesis, comparative methods, generalization, logical-structural modeling, as well as systemic and structural-functional approaches.

Results. The article substantiates the necessity of transitioning from fragmented and situational managerial decisions to a systemic modernization of

public administration based on a strategic approach oriented towards enhancing institutional capacity, adaptability, and the resilience of administrative processes. The study defines the conceptual foundations for establishing a strategic framework for public administration modernization that integrates security, economic, and governance dimensions while accounting for the conditions of prolonged military influence and the prospects of post-war recovery.

The research justifies priority areas for modernizing public administration, including the development of human capital, the refinement of regulatory and institutional frameworks, the expanded use of digital technologies in decision-making processes, and the advancement of transparency in governmental activities. It is demonstrated that the identified strategic principles form a conceptual basis for modernizing public administration as a tool for ensuring economic security in both wartime and post-war periods. Their practical implementation will contribute to increasing the institutional capacity of the public administration system, enhancing coordination efficiency, developing modern human resource potential, integrating digital technologies into the public administration system, and strengthening public trust in authorities.

Discussion. The prospects for further research involve expanding and deepening the analysis of public administration tools under martial law, as well as the formulation and implementation of practical mechanisms designed to develop and refine the processes of comprehensive modernization of the public administration system for ensuring national economic security, considering European integration requirements and post-war recovery priorities.

Key words: *public administration, economic security, strategic foundations of modernization, military influence, state policy, post-war recovery.*

Постановка проблеми. Повномасштабна збройна російська агресія та її руйнівні наслідки радикально змінили систему пріоритетів та умови функціонування системи публічного управління в Україні. Радикально зріс

запит на забезпечення ефективного регуляторного впливу й злагодженість взаємодії органів державної влади, суб'єктів соціально-економічного розвитку з іншими публічними інституціями (місцевого самоврядування, неурядових організацій). Відповідно, діяльність в системі публічного управління потребує нових підходів в організації, перерозподілі та координації ресурсів для забезпечення стійкості національної, воєнної, економічної, соціальної безпеки, для ефективної реалізації державної політики в умовах тривалого мілітарного впливу.

Чинна традиційна система публічного управління та адміністрування в Україні постає перед викликами затяжної війни, євроінтеграції, цифровізації економіки та суспільства, демократизації управління, посиленні загроз національній та економічній безпеці тощо. Відповідно, необхідність модернізації системи публічного управління на потреби забезпечення стійкості національної економіки в умовах мілітарного впливу, форсованої євроінтеграції, актуалізувалася з новою силою і потужністю. Традиційні підходи до державного управління виявили свою обмеженість у протистоянні новітнім загрозам через слабку інституційну спроможність, фрагментарність управлінських процесів тощо. Це зумовлює потребу в системній модернізації публічного управління як ключового інструменту формування державної, національної, економічної стійкості.

Модернізаційне оновлення системи публічного управління відповідно викликам часу стає одним з ключових пріоритетів держави і суспільства як однієї з передумов існування України як незалежної держави, забезпечення її національної та економічної стійкості, перспектив повоєнного відновлення. Актуалізується запит на формування стратегічних засад і пріоритетів такого модернізаційного оновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Повномасштабна збройна агресія та її наслідки суттєво змінили дослідницький дискурс щодо модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення

економічної безпеки й визначення стратегічних засад модернізаційних змін. У свою чергу, приходить розуміння необхідності забезпечення стійкості інститутів публічного управління в умовах збройної агресії, їх гнучкості та адаптивності для реагування на комплексні загрози при збереженні їхньої функціональності.

Відзначена зміна пріоритетів знайшла відповідне відображення і в наукових дослідженнях, особливо в тих, що проводились з 2022 р. й до сьогодні. Спектр досліджуваних аспектів є дуже широким. Досліджується зв'язок між якістю публічного управління та інституційною спроможністю держави забезпечувати економічну безпеку (О. Баштанник) [1]. Антикорупційний аспект забезпечення економічної безпеки досліджується в роботах О. Сидорчук [11]. Адаптивність системи публічного управління до впливу гібридних загроз в Україні - кібернетичних, інформаційних, економічних, соціальних розглядає Н. Гавриш [3]. Різноманітним інноваційним аспектам модернізації системи публічного управління, в тому числі через залучення потенціалу цифрової трансформації та сучасних інформаційно-комунікативних і мережевих технологій присвячені роботи С. Линдюк [5]. Досліджують напрями державної політики щодо реалізації функцій забезпечення економічної та соціальної безпеки певних соціальних груп в умовах мілітарного впливу, зокрема - внутрішньо переміщених осіб Н. Орлова, О. Козирєва [8]. Значна увага, в тому числі й в умовах повномасштабної збройної агресії, приділяється питанням забезпечення євроінтеграційної спрямованості модернізаційних реформ системи публічного управління, її відповідності європейським нормам, стандартам та цінностям (Н. Гончарук, А. Чередниченко) [4]. Не залишається поза увагою дослідників і більш широкий, глобальний аспект викликів та загроз національній безпеці (К. Бліщук) [2].

Вкрай важливою складовою інформаційно-аналітичного поля дослідження проблем модернізації системи публічного управління є

бачення цих процесів з боку європейських партнерів України, яке знаходить відображення у значній кількості аналітичних оглядів, рекомендацій, що готуються фахівцями відповідних міжнародних організацій (в більшості випадків – за безпосередньої участі українських фахівців). Варто згадати підготовлений за участі ОЕСР звіт «Публічне адміністрування в Україні: Оцінка на відповідність Принципам публічного адміністрування» [13], а також офіційний Звіт Єврокомісії про Україну 2025 року (Ukraine 2025 Report), опублікований 4 листопада 2025 року в рамках Пакета розширення ЄС [14]. В цьому документі чітко визначено оцінку рівня розвиненості системи публічного управління в Україні – як помірну. Водночас Єврокомісія вказує на необхідність подальших кроків, зокрема: відновлення та покращення процедур **merit-based recruitment** (меритократичний набір), прийняття нового законодавства щодо процедур набору, просування та звільнення на основі заслуг, впровадження HRMIS на всій території країни, завершення гармонізації з LAP у ключових сферах.

Отже, незалежно від специфіки досліджуваного аспекту проблемного поля, більшість дослідників акцентують увагу на необхідності змін і модернізаційному оновленні вітчизняної системи публічного управління, розглядаючи це в якості важливого інструменту нейтралізації загроз національній (в тому числі економічній) безпеці (Д. Міщенко, О. Міщенко) [6]. В той же час бракує комплексного, системного визначення та обґрунтування саме стратегічного аспекту модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, відповідної стратегічної рамки, яка поєднувала б різні аспекти такого оновлення системи публічного управління.

Мета статті полягає у визначенні та обґрунтуванні стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби посилення економічної безпеки держави в умовах мілітарного впливу.

Виклад основного матеріалу дослідження. В сучасних умовах модернізація публічного управління виходить далеко за межі традиційної адміністративної реформи — вона стає ключовим механізмом забезпечення економічної стійкості держави в умовах впливу зовнішніх і внутрішніх загроз. Дослідницька активність з цієї проблематики охоплює дуже велику кількість різноманітних аспектів модернізації системи публічного управління. Однак, ситуація залишається вкрай динамічною та невизначеною, і відповідні результати потребують постійного оновлення, задля збереження стійкості та дієвості курсу на модернізацію системи публічного управління. Важливим інструментом певної «стабілізації» цього курсу в умовах змін і загроз може стати, на нашу думку, добре збалансована та взаємоузгоджена комплексна система стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки. Така система має врахувати специфіку періоду воєнного стану, потреби повоєнного відновлення України та євроінтеграційну спрямованість її розвитку.

Практика показала, що традиційні підходи до державного й публічного управління виявилися обмеженими щодо надання гідних відповідей на гострі виклики сучасності та протистоянні новітнім загрозам.

Основні проблеми публічного управління в Україні в умовах мілітарного впливу є такими:

- **слабка інституційна спроможність** у системі публічного управління України залишається однією з ключових системних проблем, особливо в умовах повномасштабної війни, потреб у повоєнному відновленні та євроінтеграції. Станом на початок 2026 року Україна демонструє певну стійкість державних інституцій (зокрема, збереження основних функцій урядування під час війни), але, водночас, стикається з проблемами з управлінням публічними інвестиціями (УПІ) через брак єдиної системи планування, оцінки та моніторингу; недостатньою є

гармонізація законодавства з Законом про адміністративну процедуру (LAP), особливо в податковій, митній та земельній сферах. Багато громад мають слабку інституційну спроможність для виконання нових повноважень (стратегічне планування, залучення інвестицій, управління відходами від руйнувань), відчують значну нестачу кваліфікованих кадрів та фінансову залежність в депресивних регіонах;

- відсутність глибоких змін у ціннісних орієнтаціях суспільства.

Українське суспільство повільно трансформує цінності, переважно ситуативні, а не стратегічні, що ускладнює контрольовані процеси в управлінні. Впливовими чинниками є фрагментарність, несистемність прийняття управлінських рішень, відсутність ефективної координації між ключовими суб'єктами публічної політики в економічній сфері тощо;

- обмеження прав і свобод. Під час воєнного стану вводяться тимчасові обмеження прав і свобод, що впливає на ефективність управління. Створено 24 обласні військові адміністрації, які поєднують військові та державні функції, але це призводить до високої плинності кадрів, вакансій (понад 2000 у судовій системі) та нестачі фінансування;

- економічні та інституційні виклики. Війна спричинила до значного падіння ВВП з 2022 р., руйнування інфраструктури (транспорт – \$39,9 млрд збитків, енергетика – \$9 млрд) та зростання корупційних ризиків. Недостатня ємність адміністративного апарату для абсорбції допомоги, високий рівень неформальної зайнятості (19,2% безробіття у 2023) та брак доказової політики ускладнюють відновлення;

- цифрові та бюрократичні бар'єри. Незавершеність реформ у цифровізації, висока бюрократія та корупція (наприклад, у охороні здоров'я та судочинстві) знижують ефективність. Війна загострює проблеми, як-от призупинення перевірок праці та допомоги держави.

Ці виклики підтверджуються у звіті Єврокомісії 2025 року, де Україна оцінена як така, що має "деяку до помірної" підготовку в сфері публічного

управління, з прогресом у цифровізації та зарплатній реформі, але з відставанням у меритократичному наборі та організаційній структурі.

Реагування на ці чинники стимулюють до діяльності з системної модернізації публічного управління як ключового інструменту формування національної стійкості, її підсистем, у тому числі економічної. Системні зміни в сфері публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки в умовах довготривалого мілітарного впливу мають трансформувати регуляторну діяльність з організації та координації ресурсів із залученням різних економічних, адміністративних, публічних, інформаційних, комунікаційних методів, засобів, технологій.

Модернізація публічного управління в Україні є критичним процесом, особливо в контексті повномасштабного вторгнення Росії з 2022 року, яке спричинило значні виклики для національної безпеки, економіки та державного апарату. Війна призвела до руйнування інфраструктури, залежності від зовнішньої допомоги та необхідності швидкої адаптації систем управління.

Українські дослідники Д.А. Міщенко та Л.О. Міщенко розуміють під модернізацією публічного управління безперервний процес адаптації системи управління до мінливих умов внутрішнього та зовнішнього середовища, що спрямований на підвищення її ефективності, гнучкості та здатності вирішувати складні завдання. У контексті національної безпеки модернізація набуває особливого значення, оскільки вона є запорукою виживання та розвитку держави [6]. Особливого значення така модернізація набуває і для забезпечення економічної безпеки як ключової підсистеми національної безпеки в цілому. Таке розуміння цілком відповідає тим викликам і загрозам, перед якими постала вітчизняна система державного та публічного управління.

Н. Гончарук та А. Чередниченко відзначають, що модернізація публічного управління – це системний і комплексний процес перетворень

та трансформацій у сфері публічного управління, який забезпечує його перехід від стабільного до безперервно змінного, динамічного сучасного стану, здійснюється в напрямі його оновлення, передбачає реформування організаційно-правових, інституційних, соціально-політичних, економічних та інших аспектів публічного управління, спрямований на підвищення якості та ефективності публічного управління в Україні, його адаптацію до європейських стандартів і цінностей [4, с. 48]. І хоча це визначення має, на нашу думку, доволі загальний характер, воно містить два важливі акценти: необхідність досягнення динамічності системи публічного управління (що на практиці має проявлятися як її гнучкість і здатність зберігати ефективність навіть у нестабільних умовах) та необхідність її адаптації до європейських стандартів (що очевидно є необхідною вимогою в контексті євроінтеграційного курсу розвитку України).

Інакше кажучи, модернізація системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки має, з одного боку, забезпечити стабільну керованість процесів, що відбуваються в царині забезпечення економічної безпеки, а з іншого – створити передумови для суттєвого оновлення всієї системи інституційного, кадрового, нормативно-правового, фінансового, науково-методичного забезпечення діяльності цієї системи з метою швидкого економічного відновлення після завершення війни. Тобто модернізована система публічного управління забезпеченням економічної безпеки має стати однією з ключових складових механізму реалізації державної політики на потреби забезпечення економічної стійкості у воєнний час та працювати на потреби повоєнного відновлення.

З урахуванням наслідків довгострокового мілітарного впливу зазначена модернізація вже не може розглядатися просто як продовження реалізації напрямів, закладених в Стратегію реформування державного управління України на 2022-2025 роки [9; 12], адже ситуація радикально змінилась і в Україні, і в світі в цілому, і виникла ціла низка додаткових

значущих аспектів, які мають бути враховані при визначенні стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки.

Отже, визначення стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки є доволі складним завданням, адже ці засади мають синхронно поєднувати відразу декілька аспектів, формуватися на перетині одночасно кількох ключових контекстоутворюючих складових (Рис. 1).

**ПІДГРУНТЯ ФОРМУВАННЯ СТРАТЕГІЧНИХ ЗАСАД МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО
УПРАВЛІННЯ НА ПОТРЕБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ**

ЄВРОІНТЕГРАЦІЯ – як наскрізний принцип та аспект, що має враховуватись на всіх етапах модернізації системи публічного управління економічною безпекою.

ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ – як необхідна умова повноцінної інтеграції системи публічного управління економічною безпекою в процеси взаємодії, що відбуваються у сучасному світі.

ІНСТИТУЦІЙНА СПРОМОЖНІСТЬ – як ключова організаційно-управлінська основа ефективного функціонування всієї системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки.

КООРДИНАЦІЯ – як необхідна умова взаємоузгодженої (взаємодії як всередині самої системи публічного управління економічною безпекою, так і з зовнішніми акторами різного рівня.

КАДРОВИЙ ПОТЕНЦІАЛ – як запорука здатності системи публічного управління економічною безпекою професійно виконувати свої завдання та постійно самоудосконалюватись.

ДОВІРА ТА СПІВПРАЦЯ – як запорука досягнення синергії у вирішенні завдань, спрямованих на забезпечення економічної безпеки через механізми публічного управління.

Рис. 1. Підгрунття формування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки

Розглянемо наведені на Рис. 1 базове підгрунття формування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління забезпеченням економічної безпеки детальніше.

1. **Євроінтеграція.** Постійне (наскрізне) врахування євроінтеграційної спрямованості зовнішньої та внутрішньої політики України (в тому числі і в сфері модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки) – навіть в період воєнного стану та повоєнного відновлення євроінтеграційна складова стратегії модернізації має залишатися обов'язковою. Так, дослідники прямо вказують на значущість орієнтації на європейські стандарти в сфері публічного

управління: «модернізація публічного управління має бути спрямована на удосконалення існуючої системи публічного управління, впровадження європейських принципів та цінностей, подолання існуючих в системі органів публічної влади системних проблем, зокрема проблем правового, організаційно-функціонального та інституційного забезпечення публічного сектору» [4, с. 47]. В той же час запозичення досвіду ЄС не може бути некритичним і має певні обмеження.

2. Інституційна спроможність. Суттєве інституційне оновлення системи публічного управління, з метою забезпечення її спроможності ефективно реагувати на виклики воєнного часу, зберігаючи при цьому євроінтеграційну спрямованість розвитку та враховуючи необхідність оперативного переходу від стратегії виживання до стратегії відновлення та розвитку у післявоєнний період. Тут також важливо буде врахувати бачення відновлення України та реформування системи її публічного управління з боку провідних міжнародних структур, від яких значною мірою може залежати фінансування процесів відновлення (зокрема – Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу Ukraine Facility Plan 2024–2027 [10]).

3. Кадровий потенціал. Спрямованість на суттєве підвищення кадрового потенціалу системи публічного управління. Радикальне зростання вимог до професійних навичок та компетенцій торкнулось вже майже всіх сфер соціально-економічної діяльності, і тим більше цей тренд стосується працівників системи соціального управління. Без такого зростання кадрового потенціалу (в контексті, насамперед, процесів цифрової трансформації соціально-економічного життя суспільства) ефективна модернізація системи публічного управління неможлива (зокрема, і з урахуванням уваги, яка приділяється цим питанням в країнах ЄС). Органи публічного адміністрування мають бути повністю підготовлені для функціонування у цифровізованому світі, і кадрова складова тут є

однією з ключових, причому перелік необхідних навичок виходить вже далеко за межі традиційного «адміністративного» їх переліку.

4. **Цифрова трансформація.** Опора на широке використання найновіших цифрових технологій. Цифровізація набуває вже тотального наскрізного характеру, і хоча окрім можливостей вона несе і певні суттєві загрози, її значущість вже є достатньою для включення цього питання до формування стратегічних засад модернізації системи публічного управління [7]. Важливою складовою є запровадження аналітичних систем раннього виявлення економічних викликів та загроз, що потребуватиме систем аналізу Big Data та інших цифрових інструментів.

5. **Скоординованість дії.** Стратегічні засади модернізації системи публічного управління мають виконувати в тому числі і координуючу функцію, тобто сприяти скоординованості та узгодженості взаємодії різних складових системи публічного управління. Причому координація ця має бути багаторівневою – від рівня взаємодії з міжнародними інститутами та структурами до вирішення проблем на локальному рівні. Тобто стратегічні засади модернізації мають забезпечити стратегічну координацію між державою, бізнесом і міжнародними партнерами у сфері відновлення. В сучасних умовах це потребуватиме інтеграції та широкого використання цифрових інструментів – інформаційно-комунікативних, мережевих та інших.

6. **Підвищення рівня довіри** громадян до органів публічного управління, в першу чергу – шляхом **подолання корупції** та впровадження дієвих антикорупційних заходів у забезпеченні економічної безпеки (оскільки в першу чергу саме корупція підриває довіру до органів публічної влади і знижує їхню ефективність), а також шляхом всебічного **розвитку міжсекторальної співпраці** в сфері забезпечення економічної безпеки.

Важливим для змістовного визначення та обґрунтування стратегічних засад модернізації системи публічного управління є аналіз його наявного

стану з боку міжнародних організацій. Це - офіційний Звіт Єврокомісії про Україну 2025 року (Ukraine 2025 Report), опублікований 4 листопада 2025 року в рамках Пакета розширення ЄС [14]. Рекомендації Комісії з минулого року загалом були виконані та залишаються частково актуальними. У наступному році Україні, зокрема, слід:

- відповідно до Плану України, ухвалити законодавство для вдосконалення процедур **меритократичного набору, просування по службі та звільнення**, а також відновити меритократичний набір на всі посади державної служби через єдиний державний веб-портал електронних послуг; продовжити повномасштабне впровадження та використання системи управління людськими ресурсами (HRMIS) на всій території країни;

- ухвалити нові стратегії реформи публічного управління (PAR) та управління державними фінансами (PFM) на період 2026–2030 років, забезпечивши повну відповідність Дорожній карті реформи публічного управління;

- завершити законодавче узгодження та гармонізацію із Законом про адміністративну процедуру, особливо у сферах оподаткування, митної справи та земельних відносин.

Наведена у зазначеному Звіті оцінка — "between having some and a moderate level of preparation" — є покращенням, порівняно з попередніми роками, де фіксувався переважно "певний рівень підготовки".

Цінним джерелом також є звіт «Публічне адміністрування в Україні: Оцінка на відповідність Принципам публічного адміністрування» [13]. За результатами проведеного в зазначеному звіті аналізу було визначено цілу низку пріоритетних напрямів модернізації системи публічного управління, зокрема:

- підтримання цілісності стратегічних рамок реформ державного управління та управління державними фінансами, посилення координації та

взаємодії між ними (зокрема у сферах політичного та бюджетного планування, оптимізації процесів, надання послуг і цифровізації);

— збереження позитивної динаміки цифровізації, якості та доступності публічних послуг, забезпечення належного захисту верховенства права та прав сторін в адміністративних провадженнях;

— посилення координації у сфері європейської інтеграції для підвищення ефективності виконання законодавчих зобов'язань у її межах, перегляд планових документів у цій сфері;

— посилення співпраці між Урядом і Парламентом з метою підвищення якості законодавства, оптимізація та зміцнення системи оцінки регуляторного впливу, зокрема щодо законодавства, що імплементує норми права ЄС (*acquis*), а також запровадження обов'язкових та ефективних механізми публічних консультацій щодо проєктів законів і нормативно-правових актів;

— посилення кадрового потенціалу державної служби, щоб вона могла ефективно реагувати на виклики європейської інтеграції, післявоєнного відновлення та національних реформ без надмірної залежності від зовнішніх консультантів;

— переосмислення обсягу та вдосконалення процедур відбору керівних кадрів у системі публічної служби, відновлення конкурсного відбору на основі заслуг та проведення відкритих конкурсів одразу після стабілізації безпекової ситуації;

— продовження вдосконалення організаційної структури міністерств, подальше впровадження реформ у сфері бюджетного управління, зокрема щодо підвищення ефективності середньострокового бюджетного планування та достовірності бюджетних прогнозів, посилення ролі та відповідальності галузевих міністерств у бюджетному процесі у відповідних секторах політики;

— удосконалення систем внутрішнього контролю та внутрішнього аудиту, продовження гармонізації діяльності Рахункової палати України з міжнародними стандартами (ISSAIs) [13, с. 16-17].

Отже, зазначені настанови щодо модернізації системи управління в цілому збігаються з наведеними вище (Рис. 1) узагальненнями досліджень щодо ключових контекстоутворюючих складових, які мають бути враховані при формуванні стратегічних засад модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки (в аспекті підвищення інституційної спроможності, значущості цифровізації, формування кадрового потенціалу, підвищення скоординованості), але адміністративно-управлінський акцент у зазначених рекомендаціях все ж превалює.

Проведений вище аналіз дозволяє визначити та обґрунтувати перелік та зміст стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки в періоди воєнного стану та повоєнного відновлення (Рис. 2).

СТРАТЕГІЧНІ ЗАСАДИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СФЕРИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯМ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ ТА ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Орієнтація на додержання та захист прав і свобод людини – це має стати пріоритетом діяльності модернізованої системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки в періоди воєнного стану й повоєнного відновлення.

Наскрізне дотримання євроінтеграційного курсу в економічній сфері в процесі системної модернізації публічного управління – від підготовки нормативно-правового забезпечення до впровадження конкретних управлінських рішень й практик щодо забезпечення економічної безпеки на всіх рівнях управління

Формування сучасного кадрового забезпечення та підготовка кадрового потенціалу для системи публічного управління з акцентами на меритократичний підхід, можливості «навчання протягом всього життя», формування широкого кола нових компетентностей, необхідних сучасному держслужбовцю щодо забезпечення економічної безпеки, на створення умов для впровадження європейських стандартів

Максимально широке залучення та використання ресурсів та можливостей сучасних інформаційно-комунікативних, мережевих та цифрових технологій в організації діяльності системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, при одночасному дотриманні сучасних вимог до рівня кібербезпеки.

Розробка та впровадження комплексу заходів, спрямованих на формування довіри до системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, зокрема, шляхом ефективної боротьби з корупційними проявами в національній економіці, підвищення прозорості діяльності системи публічного управління, формування ефективних та зрозумілих адміністративно-управлінських практик та процедур.

Суттєве підвищення інституційної спроможності системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки, досягнення якої потребуватиме формування відповідного сучасного, взаємоузгодженого нормативно-правового, кадрового, техніко-технологічного, інформаційного, організаційно-управлінського забезпечення

Рис. 2. Стратегічні засади модернізації сфери публічного управління забезпеченням економічної безпеки в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення

Визначені на Рис. 2 стратегічні засади мають наскрізний характер та формують концептуальну та змістовну рамку всього комплексу напрямів та заходів, спрямованих на модернізацію сфери публічного управління забезпеченням економічної безпеки в період воєнного стану та повоєнного

відновлення. Саме вони мають стати концептуальною основою визначення напрямів та механізмів забезпечення економічної безпеки в сфері публічного управління як в період воєнного стану, так і на потреби повоєнного відновлення України, та будуть використані при підготовці наступних розділів дослідження.

Висновки і перспективи подальших досліджень. 1. Модернізація системи публічного управління є необхідною передумовою як забезпечення економічної безпеки в період воєнного стану, так і на етапі повоєнного відновлення. При цьому модернізація системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки має подвійний вимір, що значно ускладнює цей процес. Так, з одного боку, необхідно забезпечити та зберегти стабільне функціонування та керованість процесів, що відбуваються в сфері забезпечення економічної безпеки в умовах широкомасштабної збройної агресій, а з іншого боку – одночасно потрібно створити комплексні передумови для суттєвого оновлення всієї системи інституційного, кадрового, нормативно-правового, фінансового, науково-методичного забезпечення діяльності цієї системи з метою швидкого економічного відновлення після завершення війни. Це потребує формування відповідних стратегічних засад модернізації, реалізація яких забезпечить стабільне та планомірне її проведення.

2. Ключовими аспектами формування стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення національної, економічної безпеки та повоєнного відновлення, які мають бути враховані на всіх її етапах, є 1) орієнтація та врахування вимог євроінтеграційного вектору розвитку України; 2) підвищення інституційної спроможності системи публічного управління в економічній сфері; 3) формування сучасного кадрового потенціалу системи публічного управління; 4) використання потенціалу сучасних інформаційно-комунікативних, мережевих та цифрових технологій із одночасним дотриманням вимог

кібербезпеки; 5) забезпечення постійної координації та взаємодії всіх рівнів та ланок публічного управління в процесі її модернізації для подолання загроз економічній безпеці; 6) спрямованість на підвищення рівня довіри до системи публічного управління, в першу чергу – шляхом подолання корупції, підвищення прозорості діяльності в економічній сфері та розвитку міжсекторальної взаємодії.

Перспективи подальших досліджень стратегічних засад модернізації сфери публічного управління на потреби забезпечення економічної безпеки в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення мають бути пов'язані з більш детальним дослідженням перерахованих вище аспектів модернізації у напрямку формування відповідних комплексних засадничих документів (Стратегія, Програма, Дорожня карта модернізації системи публічного управління забезпеченням економічної безпеки) та відповідного комплексу практичних заходів щодо їх реалізації.

Література

1. Баштанник О. В. Економічна безпека як складова інституційної спроможності та конкурентоспроможності держави. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. Вип. 37. С. 100–105. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_37_21 (дата звернення: 08.01.2026).

2. Бліщук К. Ефективність діяльності органів публічного управління щодо забезпечення економічної безпеки в умовах глобальних викликів та загроз. *Економіка і регіон*. 2025. № 1 (96). С. 228–233. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3768](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3768)

3. Гавриш Н. В. Адаптивність публічного управління в умовах гібридних загроз: Український контекст. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Серія: Державне управління. 2022. № 2. С. 78–85.

4. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. Т. 10, № 6. С. 46–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243>

5. Линдюк С. Інновації у публічному управлінні для забезпечення соціальної безпеки. *Науковий вісник: Державне управління*. 2024. № 2 (16). С. 114–136. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-114-136](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136)

6. Міщенко Д. А., Міщенко Л. О. Модернізація публічного управління як інструменту нейтралізації загроз національній безпеці. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2025. Вип. 2. С. 29–36. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5>. URL: https://www.researchgate.net/publication/394594841_MODERNIZACIA_PUBLICNOGO_UPRAVLINNA_AK_INSTRUMENTU_NEJTRALIZACII_ZAGROZ_NACIONALNIJ_BEZPECI (дата звернення: 10.01.2026).

7. Орел Ю. І. Публічне управління в умовах постконфліктного відновлення: українські реалії та міжнародний досвід. *Scientific Collection «InterConf»*. URL: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/30/24> (дата звернення: 08.01.2026).

8. Орлова Н., Козирєва О. Економічна та соціальна безпека внутрішньо переміщених осіб в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. № 9. С. 123–133. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-123-133>

9. План заходів з реалізації Стратегії реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> (дата звернення: 08.01.2026).

10. Програма фінансової підтримки України від Європейського Союзу Ukraine Facility Plan 2024–2027 : офіц. вебсайт. URL: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> (дата звернення: 08.01.2026).

11. Сидорчук О. Г. Проблеми забезпечення економічної безпеки в Україні: антикорупційний аспект. *Публічне урядування*. 2023. № 1 (34). С. 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6)

12. Стратегія реформування державного управління України на 2022-2025 роки : розпорядження Кабінету Міністрів України від 21 лип. 2021 р. № 831-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> (дата звернення: 08.01.2026).

13. OECD / SIGMA. Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. SIGMA Monitoring Report. OECD Publishing, 2024. URL: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf (дата звернення: 08.01.2026).

14. Ukraine 2025 Report: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2025 Communication on EU Enlargement Policy. Brussels, 04.11.2025. SWD (2025) 759 final. URL: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecd7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf (дата звернення: 10.01.2026).

References

1. Bashtannyk, O. V. (2023). Ekonomichna bezpeka yak skladova instytutsiinoi spromozhnosti ta konkurentospromozhnosti derzhavy [Economic security as a component of institutional capacity and competitiveness of the state]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini*, (37), 100-105. Available at: http://nbuv.gov.ua/UJRN/puau_2023_37_21 [in Ukrainian].

2. Blishchuk, K. (2025). Efektyvnist diialnosti orhaniv publicлноho upravlinnia shchodo zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v umovakh

hlobalnykh vyklykiv ta zahroz [The efficiency of public administration bodies in ensuring economic security under the conditions of global challenges and threats]. *Ekonomika i rehion*, 1(96), 228–233. DOI: [https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1\(96\).3768](https://doi.org/10.26906/EiR.2025.1(96).3768) [in Ukrainian].

3. Havrysh, N. V. (2022). Adaptivnist publichnoho upravlinnia v umovakh hbrydnykh zahroz: Ukrainskyi kontekst [Adaptability of public administration in the conditions of hybrid threats: Ukrainian context]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Serii: Derzhavne upravlinnia — Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, (2), 78–85 [in Ukrainian].

4. Honcharuk, N., & Cherednychenko, A. (2022). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia v Ukraini v umovakh viiny ta v postvoiennyi period u konteksti yevropeiskykh tsinnosti [Modernization of public administration in Ukraine during the war and in the post-war period in the context of European values]. *Aspekty publichnoho upravlinnia*, 10(6), 46–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152243> [in Ukrainian].

5. Lyndiuk, S. (2024). Innovatsii u publichnomu upravlinni dlia zabezpechennia sotsialnoi bezpeky [Innovations in public administration to ensure social security]. *Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(16), 114–136. DOI: [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2\(16\)-114-136](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2024-2(16)-114-136) [in Ukrainian].

6. Mishchenko, D. A., & Mishchenko, L. O. (2025). Modernizatsiia publichnoho upravlinnia yak instrumentu neitralizatsii zahroz natsionalnii bezpentsi [Modernization of public administration as a tool for neutralizing threats to national security]. *Dniprovskyi naukovyi chasopys publichnoho upravlinnia, psykholohii, prava — Dnipro Scientific Journal of Public Administration, Psychology, Law*, (2), 29–36. DOI: <https://doi.org/10.51547/ppp.dp.ua/2025.2.5>. Available at: https://www.researchgate.net/publication/394594841_MODERNIZACIA_PUB

LICNOGO_UPRAVLINNA_AK_INSTRUMENTU_NEJTRALIZACII_ZAGR
OZ_NACIONALNIJ_BEZPECI [in Ukrainian].

7. Orel, Yu. I. (2023). Publichne upravlinnia v umovakh postkonfliktnoho vidnovlennia: ukraïnski realii ta mizhnarodnyi dosvid [Public administration in the conditions of post-conflict recovery: Ukrainian realities and international experience]. *Scientific Collection «InterConf»*. Available at: <https://www.eu-scientists.com/index.php/fag/article/view/30/24> [in Ukrainian].

8. Orlova, N., & Kozyrieva, O. (2024). Ekonomichna ta sotsialna bezpeka vnutrishno peremishchenykh osib v Ukraini [Economic and social security of internally displaced persons in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia*, (9), 123–133. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-123-133> [in Ukrainian].

9. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021). Plan zakhodiv z realizatsii Stratehii reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky [Action plan for the implementation of the Strategy for Public Administration Reform of Ukraine for 2022-2025]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p> [in Ukrainian].

10. Ukraine Facility Plan 2024–2027 (2024). Prohrama finansovoi pidtrymky Ukrainy vid Yevropeiskoho Soiuzu [Ukraine Facility Plan 2024–2027: EU financial support program for Ukraine]. Available at: <https://www.ukrainefacility.me.gov.ua/> [in Ukrainian].

11. Sydorchuk, O. H. (2023). Problemy zabezpechennia ekonomichnoi bezpeky v Ukraini: antykoruptsiinyi aspekt [Problems of ensuring economic security in Ukraine: anti-corruption aspect]. *Publichne uriaduvannia*, 1(34), 49–57. DOI: [https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1\(34\)-6](https://doi.org/10.32689/2617-2224-2023-1(34)-6) [in Ukrainian].

12. Kabinet Ministriv Ukrainy (2021). Stratehiia reformuvannia derzhavnoho upravlinnia Ukrainy na 2022-2025 roky [Strategy for reforming the state administration of Ukraine for 2022-2025]. Available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-p#Text> [in Ukrainian].

13. OECD / SIGMA (2024). Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration. *SIGMA Monitoring Report*. OECD Publishing. Available at: https://www.sigmaweb.org/content/dam/sigma/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf [in English].

14. European Commission. (2025). *Ukraine 2025 Report: Communication from the Commission to the European Parliament, the Council, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions 2025 Communication on EU Enlargement Policy* (SWD(2025) 759 final). Brussels. Available at: https://enlargement.ec.europa.eu/document/download/17115494-8122-4d10-8a06-2cf275eecde7_en?filename=ukraine-report-2025.pdf