

DOI 10.34132/mspc2025.02.13.33

Володимир Ємельянов
Василь Луцишин

СТРАТЕГІЯ РОЗВИТКУ УКРАЇНИ: ПУБЛІЧНО-УПРАВЛІНСЬКІ ЗАВДАННЯ, МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ ТА РЕАЛІЗАЦІЇ

У матеріалах досліджено еволюцію стратегій розвитку України в період з 1991 по 2025 роки, визначено основні чинники впливу на процеси державотворення та публічного управління. Розкрито сутність стратегічного управління як багаторівневої системи, що забезпечує формування, реалізацію та контроль державних рішень у межах загальнонаціональної стратегії розвитку. Особливу увагу приділено SWOT-аналізу як ефективному інструменту стратегічного планування, що дає змогу оцінити внутрішні та зовнішні чинники впливу на державну політику. У роботі проаналізовано ключові напрями стратегічного розвитку України – національну безпеку, освіту, енергетичну політику, боротьбу з корупцією та розвиток культури. Наголошено на важливості створення цілісної системи публічно-управлінських механізмів, спрямованих на забезпечення стабільного, безпечного та інноваційного розвитку держави у контексті європейської інтеграції.

Ключові слова: стратегічне управління, публічне управління, державна стратегія, SWOT-аналіз, національна безпека, енергетична політика, освіта, корупція, сталий розвиток.

З дня проголошення незалежності України минуло 34 роки. За цей період стратегія розвитку України значною мірою змінювалася і залежала від політичної полярності, внутрішніх та зовнішніх політичних процесів, реформування держави, боротьби за політичну незалежність, економічних факторів тощо. Зрештою ми можемо аналізувати всі переваги та недоліки стратегій розвитку України у період з 1991 по 2025 року та розробляти нові інноваційні методи та механізми, використовуючи публічно-управлінські рішення.

Стратегічне управління являє собою багатокомпонентну та взаємопов'язану систему, у межах якої здійснюються процеси аналітичної оцінки, розроблення, впровадження та контролю стратегічних рішень, спрямованих на досягнення визначеної місії та ключових цілей діяльності організації.

Це, по суті, високорівнева управлінська діяльність, що характеризується власною структурною організацією та професійною спеціалізацією. Відповідно, стратегічне управління можна розглядати як динамічний компонент загального механізму управління системою, яка функціонує у вигляді циклічного процесу – від формування задуму до контролю його виконання.

Ключовими складовими системи стратегічного менеджменту виступають суб'єкт і об'єкт управління. Об'єктом стратегічного управління є потенціал системи, що охоплює сукупність трудових, матеріальних, фінансових та інформаційних ресурсів, залучених у господарську діяльність і визначальних для рівня його конкурентоспроможності у довгостроковій перспективі.

Суб'єктом стратегічного управління виступає вища, а подекуди й середня управлінська ланка, яка володіє компетенціями для формування, розроблення та практичного втілення стратегії розвитку системи [1].

Найбільш вдалим механізмом стратегії розвитку держави є SWOT-аналіз, який залишається одним із найпоширеніших інструментів стратегічного планування. Його сутність полягає у систематизації внутрішніх і зовнішніх чинників діяльності підприємства шляхом поділу їх на чотири ключові групи:

- сильні сторони (Strengths);
- слабкі сторони (Weaknesses);
- можливості (Opportunities), що відкриваються в процесі реалізації стратегії;
- загрози (Threats), пов'язані з потенційними ризиками її виконання.

У межах даного підходу внутрішній стан держави відображається через елементи S (сильні сторони) та W (слабкі сторони), тоді як зовнішнє середовище представлено показниками O (можливості) та T (загрози).

Завдяки появі SWOT-моделі аналітики отримують ефективний інструмент для системного осмислення інформації. Вона дає змогу перетворити розрізнені, фрагментарні відомості про стан держави та її конкурентне оточення та логічно узгоджену, структуровану схему взаємодії сильних і слабких сторін, можливостей і загроз,

що суттєво підвищило якість стратегічного аналізу та управлінських рішень [3].

У процес стратегічного розвитку мають бути закладені фундаментальні основи на базі яких здійснюється позитивна динаміка впровадження публічно-управлінських механізмів: визначення пріоритетів та цілей, враховуючи нестабільну внутрішню ситуацію, пов'язану з російсько-українською війною; створення середньотермінової та довготермінової перспективи на основі наявних ресурсів; залучення громадськості, зокрема підприємців, власників малого та середнього бізнесу до питань стратегічного розвитку.

Основною метою стратегії розвитку України є створення гідних умов для народу держави, як єдиного джерела влади, згідно статті 5 Конституції України, тому насамперед існує потреба у прийнятті важливих рішень, що стосуються ряду питань:

1) національної безпеки: розвиток військово-оборонного комплексу, як першочергова основа стратегії розвитку України, зважаючи на постійні провокації, загрозу суверенітету та територіальної цілісності України з боку російської федерації. В цьому плані рекомендовано активно залучати спеціалізовані програми міжнародного партнерства та кооперації від НАТО або оборонних фондів ЄС (наприклад NATO Innovation Fund) а також інвесторів з венчурних фондів (Lockheed Martin Ventures, Airbus Ventures) оборонних технологій для збільшення та відновлення військово-оборонної промисловості на території України, у тому числі підприємств військового призначення які занепали після розпаду СРСР. У цьому ж контексті потрібно залучити дипломатичну основу для подальшого перспективного партнерства у модернізації оборонної стратегії держави. Посилення діяльності служби безпеки України, з метою вчасного перешкоджання колабораціонізму та сепаратистської діяльності в Україні у тому числі з боку державних посадовців. Якісна перевірка – запорука внутрішньої безпеки.

2) надання доступних освітніх послуг – це основа сталого та перспективного розвитку держави, адже якісна освіта – це довгострокова перспектива розвитку на всіх рівнях її реалізації. Звіт Modernisation and Recovery of Ukraine доводить, що 58 % українців віком 30-34 роки мають повну вищу освіту, що значно перевищує середній показник країн ЄС, отже Україна є одним з лідерів у кількісному значення серед країн Європи. Проте у рейтингу Global Innovation Index 2024 Україна займає 60-те місце серед 133 економік, серед європейських країн Україна займає 34 місце серед близько 39-ти. Цей показник показує, що якість освіти поступається кількості, тому завданням України є модернізація освітньої галузі, ліквідація університетів, що не мають доведеної перспективи та академічної значущості, розвиток та вклад економічних ресурсів на матеріально-технічну, науково-практичну базу університетів та інститутів, які доводять на конкретних прикладах високий рівень академічної якості.

Великою проблемою для держави та національного розвитку на сьогодні є виїзд молоді, зокрема здобувачів вищої освіти, за кордон, пов'язаний з повномасштабним вторгненням. Дані UNHCR, UNESCO, VoxUkraine, UN / NGO свідчать, що у період з початку повномасштабного вторгнення (2022 рік) до теперішнього часу кількість молоді, серед яких потенційні учні, школярі, здобувачі вищої освіти, з кожним роком зростає і ця тенденція зберігається (табл. 1).

Таблиця 1.

Основні показники міжнародної міграції та освіти українських біженців (2022-2025)

Рік	Загальна кількість зареєстрованих біженців/переселенців з України (поза межами країни)	Оцінка – школярі/учні (зареєстровані / зараховані в формальну освіту в країнах-приймачах)	Оцінка — потенційні студенти / студенти вищих закладів (УНУ, молодь 18–24)
Кінець 2022	~5.7 млн біженців	289,412	Немає єдиної повної міжнародної оцінки для 2022; до війни було багато студентів за кордоном і частина виїхала в 2022 – оцінки різняться.
Кінець 2023/ академічний рік 2022/23–2023/24	~6.0 млн біженців	Офіційні агреговані дані за весь 2023 у регіоні зростання кількості учнів у приймаючих країнах між 2022 і 2024. Для 2023 немає єдиної «регіональної сумарної» цифри в публікації – тому використовують інші підсумки й дослідження.	Дані про студентів вищої освіти (міжнародні оцінки): оцінки різняться: аналітика (VoxUkraine) наводить ~115,000 українських студентів за кордоном у 2023/24 акад. році; інші джерела (збірні дані) дають нижчі оцінки (напр., ~85k за іншими підрахунками залежно від методології). Тобто – порядок: десятки тисяч (~85–115 тис.).

Кінець 2024 / академічний рік 2023/24	~6.8–6.9 млн	664,620 – число українських учнів/учасників формальної освіти в країнах-приймаках у 2024 – показник для 10 охоплених країн; enrolment rate зріс до ~78% у вибірці.	Оцінки студентів вищої освіти у 2023/24: ~115,000.
перша половина 2025	Оцінки на початок/період 2025: ~6.8–6.9 млн біженців.	Для 2025 повні підсумкові міжнародні дані по школярам (за весь рік) ще формуються; міжагенційні звіти (2025) продовжують реєструвати високі рівні зарахування. Детальніші цифри по країнах/академічних роках публікуються з затримкою.	Для 2025 – попередні оцінки студентів вищої освіти залишаються в межах тих же порядків (багато молодих людей вже зареєстровані/ навчаються за кордоном); потрібні додаткові національні дані, щоб дати точну сумарну цифру за 2025.

Джерело сформоване автором на основі [6]

3) енергетична промисловість: регулярні виклики у енергетичному секторі країни, пов'язані з військовим станом, доводять, що енергетична промисловість є однією з базових стратегій розвитку держави. У цій сфері Україна потребує уніфікації з нормами Європейського союзу (ACER, ENTSO-E, Директива 2019/944), поступову інтеграцію з енергетичним простором Європи, що може створити один із факторів безпеки для української енергосистеми. У стратегічному контексті енергетична безпека посідає ключове місце, адже саме вона визначає незалежність держави у військовому, економічному та політичному аспектах. Інтеграція України в європейський енергетичний простір, модернізація інфраструктури, запровадження відновлюваних джерел енергії та цифровізація енергосистеми – це необхідні етапи формування надійної енергетичної основи національного суверенітету. На сьогодні сектор енергетики є однією з найбільш постраждалих. Дані IEA, World Bank, Bloomberg, AP, The Guardian, Reuters, Міністерство енергетики України свідчать, що 18 великих ТЕЦ (СНР) були пошкоджені або зруйновані з 2022 по травень 2024; також було пошкоджено ~815 котелень і 152 центральних пункту теплопостачання, у літній період 2024 генерація була інколи на ~2.3 GW нижча за пік попиту, що спричинило гостру дефіцитну ситуацію. Сектор енергетики зазнав значного збільшення пошкоджень; кількість пошкоджених/знищених активів у енергетиці зросла приблизно на 70% порівняно з попередньою оцінкою. Відновлення відбувається інтенсивно – щоденні ремонти підстанцій і ліній, відновлення живлення для сотень тисяч домогосподарств; міжнародні фінансові проекти (EBRD, KfW, EU) підтримують відновлення мереж і закупівлю критичного обладнання.

Це одні з елементів, які стосуються розвитку України і до яких мають бути залучені комплексні механізми державного регулювання: правовий, політичний, економічний, організаційний, соціальний, а також ті механізми, які взаємопов'язані між собою. Щоб створити ефективну стратегію розвитку потрібно покладатися на високу дисциплінованість та в певному сенсі ідеологічну основу. Україна неодноразово змінювала вектор свого розвитку – від централізованої моделі управління до ринкових реформ, від політичної турбулентності до спроб утвердження демократичних принципів. Кожен із цих етапів супроводжувався новими концепціями стратегічного управління, що відображали потреби часу та специфіку суспільно-політичних реалій. Однак відсутність системності, послідовності та належного контролю призводила до часткової реалізації або провалу значної частини реформ.

Практичний досвід державного управління в Україні переконливо свідчить, що значна частина стратегічних програм і реформ не досягала очікуваних результатів через брак належної організованості, координації та системного контролю за їх реалізацією. Офіційні звіти міжнародних і національних інституцій, зокрема OECD, Європейської рахункової палати, Національного агентства з питань запобігання корупції та громадських аналітичних організацій, підтверджують, що менше половини рекомендацій і заходів, передбачених державними стратегіями, були реалізовані повністю або ефективно. Недостатня взаємодія між органами влади, слабкий механізм внутрішнього аудиту та відсутність системної перевірки результатів впровадження стратегічних рішень створюють передумови для часткової або неефективної реалізації державних політик. Крім того, корупційні практики залишаються вагомим бар'єром для досягнення стратегічних цілей, адже вони підривають довіру громадян і міжнародних партнерів, спотворюють пріоритети реформ і нівелюють зусилля щодо інституційного зміцнення держави. Таким чином, досвід попередніх десятиліть демонструє, що без належного рівня дисципліни, прозорості, підзвітності та ефективного контролю за виконанням стратегічних документів будь-яка програма розвитку ризикує залишитися декларативною. Саме створення цілісної системи стратегічного управління, заснованої на реальній підзвітності, антикорупційних стандартах і незалежному

моніторингу результатів, є ключовою умовою для формування стійкої та ефективної державної політики в Україні. Ми стали свідками ганебної системи «відмивання державних та гуманітарних коштів» у сферах державних закупівель, торгівельних схем, легалізації через нерухомість за кордоном тощо. Згідно аналітичного дослідження Держфінмоніторингу сума фінансових операцій, які можуть бути поєднані з легалізацією коштів, та із вчиненням кримінального правопорушення, складає 53,1 млрд гривень, протягом 9 місяців 2024 року сума зупинених Держфінмоніторингом фінансових операцій та заблокованих коштів складає у еквіваленті 6,1 млрд гривень [2]. У свою чергу – це формує недовіру до державного апарату у громадян України і породжує зневіру до влади, отже однією зі стратегій розвитку має бути радикальна зупинка всіх корупційних схем та ліквідація глобального криміналітету, а це можливе тільки за повної системи кадрових змін, згідно з дотриманням законодавства, конституції України та за рекомендаціями висококваліфікованих міжнародних експертів у політичній галузі.

Не менш важливим аспектом стратегії розвитку України є виховання суспільства на прикладі елітарної основи через засоби масового впливу: медіа, виробництво якісних фільмів та серіалів національними кіностудіями, створення високоінтелектуального продукту у театрах на основі українських та іноземних класиків, з метою залучення суспільства до логічного мислення та аналізу, через призму театрального сприйняття. Міністерство культури потребує модернізації, щоб мати змогу розвивати в Україні мистецтво та культуру конкурентну світовому рівню, щоб бути прикладом для наслідування; розвивати новітню українську театральну школу на базі найкращих театрів.

Розбудова національної стратегії розвитку України має ґрунтуватися на чітких пріоритетах – гарантії безпеки, розвиток людського капіталу, модернізація енергетичного сектору, формування інноваційної економіки та подолання системної корупції. Без подолання корупційних практик, які стали інституційним баластом державного апарату, жодна стратегія не матиме довгострокового ефекту. Для цього потрібні кадрові зміни, підвищення відповідальності посадових осіб, а також залучення незалежних експертних інституцій, включно з міжнародними партнерами.

Отже, стратегічний розвиток України повинен спиратися на системність, інноваційність, професіоналізм і моральну стійкість. Його сутність полягає у створенні ефективної, конкурентоспроможної, демократичної та безпечної держави, яка поєднує силу економічного потенціалу з духовними і культурними цінностями нації. Україна має всі передумови, щоб перетворити історичні випробування на ресурс оновлення – використати досвід минулого для побудови сучасної моделі управління, здатної забезпечити сталій розвиток, високий рівень добробуту громадян та інтеграцію у європейський політичний, економічний і безпековий простір. Лише єдність мети, прозорість дій влади та активна участь громадянського суспільства дадуть змогу реалізувати національну стратегію, спрямовану на утвердження України як сильної, незалежної й перспективної європейської держави. Саме тому головним завданням сучасної стратегії має стати побудова нової моделі державності, заснованої на прозорості, довірі, партнерстві між владою і суспільством, а також на здатності прогнозувати й попереджати ризики замість реагування на них постфактум.

References

1. Bakumenko, V.D. (2019). *Publichne upravlinnia v Ukraini: teoriia, metodolohiia, praktyka* [Public administration in Ukraine: theory, methodology, practice]. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Informuvannia pro rezultaty roboty Derzhfinmonitorynhu za 9 misiatsiv 2024 roku [Information on the results of the work of the State Financial Monitoring Service for 9 months of 2024]. (n.d.). (2024). *fiu.gov.ua*. Retrieved from: <https://fiu.gov.ua/pages/dijalnist/funkcional/news/Infarmuvannz9misatciv.html> [in Ukrainian].
3. Naukovi pratsi MAUP. Politychni nauky ta publichne upravlinnia [Scientific work of the IAPM. Political Sciences and Public Administration]. (n.d.). (2023). *journals.maup.com.ua*. Retrieved from: <https://surl.lu/psystem> [in Ukrainian].
4. Stratehiia staloho rozvytku Ukrainy do 2030 roku: Proekt [Sustainable Development Strategy of Ukraine by 2030: Draft]. (n.d.). (2017). *uu.edu.ua*. Retrieved from: <https://surl.lt/cnkvpw> [in Ukrainian].
5. Belgian Money Laundering Investigation Overlaps With Ukraine War Profiteering Probe. (n.d.). (2024). *www.occrp.org*. Retrieved from: <https://www.occrp.org/en/scoop/belgian-money-laundering-investigation-overlaps-with-ukraine-war-profiteering-probe> [in English].
6. Ukrainian Students Abroad after the Full-Scale Invasion: How Many and Where (n.d.). (2024). *voxukraine.org*. Retrieved from <https://voxukraine.org> [in English].

**UKRAINE'S DEVELOPMENT STRATEGY: PUBLIC ADMINISTRATION TASKS, FORMATION
MECHANISMS, AND IMPLEMENTATION**

The materials examine the evolution of Ukraine's development strategies from 1991 to 2025, identify the main factors influencing the processes of state formation and public administration. The essence of strategic management as a multi-level system that ensures the formation, implementation and control of state decisions within the framework of a national development strategy is revealed. Particular attention is paid to SWOT analysis as an effective tool for strategic planning, which allows assessing internal and external factors influencing state policy. The work analyzes the key areas of Ukraine's strategic development – national security, education, energy policy, the fight against corruption and the development of culture. The importance of creating a holistic system of public management mechanisms aimed at ensuring stable, safe and innovative development of the state in the context of European integration is emphasized.

Keywords: strategic management, public administration, state strategy, SWOT analysis, national security, energy policy, education, corruption, sustainable development.

Відомості про авторів / Information about the authors

Володимир Ємельянов, доктор наук з державного управління, професор, в.о. завідувача кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Volodymyr Yemelyanov, Doctor of Public Administration, Professor, Acting Head of the Department of Public Administration and Management, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: d_idu@ukr.net, orcid: <http://orcid.org/0000-0002-2995-8445>.

Василь Луцишин, магістр кафедри публічного управління та адміністрування, Юридичного факультету, Чорноморського національного університету імені Петра Могили, м. Миколаїв, Україна. E-mail: vasilthw1357@gmail.com.

Vasyl Lushchyshyn, Master's student of the Department of Public Management and Administration, Faculty of Law, Petro Mohyla Black Sea National University, Mykolaiv, Ukraine. E-mail: vasilthw1357@gmail.com.