

- [орам](#)
- [Редакційна політика](#)
- [Контакти](#)
- [English](#)

Архів номерів

2026	1	2				
2025	1	2	3	4		
2024	1	2	3	4		
2023	1	2	3	4		
2022	1	2	3	4		
2021	1	2	3	4		
2020	1	2				
2019	1	2	3	4		
2018	1	2	3	4		
2017	1	2	3	4		
2016	1	2	3	4		
2015	1	2	3	4		
2014	1	2	3	4		
2013	1	2	3	4		
2012	1	2	3	4		
2011	1	2	3	4		
2010	1	2	3	4		
2009	1	2	3	4		

Пошук



Випуск № 3, 2025 р.

[Титульна сторінка](#)

[Зміст](#)

МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО ПРАВЛІННЯ

[М. В. Іоффе](#)

[РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ](#)

[Я. В. Кіш](#)

[ВНУТРІШНІЙ АУДИТ І КОНТРОЛЬ ЯК ЕЛЕМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В ДЕРЖАВНОМУ БЮРО РОЗСЛІДУВАНЬ](#)

[Н. М. Корнійчук, О. С. Кіян](#)

[СИНЕРГІЯ ДЕРЖАВИ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: АНАЛІЗ МЕХАНІЗМІВ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я В УКРАЇНІ](#)

[Ю. П. Козаченко, О. В. Машенко](#)

[ВПРОВАДЖЕННЯ Е-АУДИТУ В УКРАЇНІ В СИСТЕМУ АДМІНІСТРУВАННЯ ПОДАТКІВ: ПЕРСПЕКТИВИ ТА ВИКЛИКИ](#)

[К. Г. Сидоренко](#)

[ЗМІСТОВНІ ХАРАКТЕРИСТИКИ ТА ОСНОВНІ ЧИННИКИ ЩОДО ФОРМУВАННЯ ДЕРЖАВНОЇ АНТИКОРУПЦІЙНОЇ ПОЛІТКИ](#)

[Є. І. Таран](#)

[ПОТЕНЦІЙНІ СЦЕНАРІЇ РОЗВИТКУ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ](#)

МІСЦЕВЕ САМОВРЯДУВАННЯ

[Ю. В. Мещерякова, М. П. Зан](#)

[ЕТНОМОВНІ ОСОБЛИВОСТІ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ В ІТАЛІЙСЬКІЙ РЕСПУБЛІЦІ](#)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ДЕРЖАВНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ОХОРОНИ ГРОМАДСЬКОГО ПОРЯДКУ

[В. В. Калюжний](#)

[ПРОПОЗИЦІЇ ТА РЕКОМЕНДАЦІЇ ЩОДО УДОСКОНАЛЕННЯ НОРМАТИВНОЇ, ІНСТИТУЦІЙНОЇ ТА ІНФРАСТРУКТУРНОЇ БАЗИ ПУБЛІЧНОГО АДМІНІСТРУВАННЯ У СФЕРІ ПРИКОРДОННОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ](#)

АКТУАЛЬНІ ПРОБЛЕМИ У СФЕРІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

[О. В. Щербаков](#)

[НАПРЯМИ ТА МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ІННОВАЦІЙНОГО ТУРИЗМУ В УКРАЇНІ В КОНТЕКСТІ ПІСЛЯВОЄННОЇ ВІДБУДОВИ](#)

[К. В. Мануїлова](#)

[АКТУАЛЬНІ АСПЕКТИ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІЙ У РЕГІОНАЛЬНОМУ ВИМІРІ](#)

[О. А. Ковтун, М. І. Карпа, З. М. Бурик](#)

[СТАЛИЙ РОЗВИТОК РЕГІОНУ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ](#)

[І. М. Олійченко](#)

[ДЕРЖАВНА ПІДТРИМКА МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УМОВАХ ЛОКАЛЬНИХ КОНФЛІКТІВ](#)

[А. Л. Помаза-Пономаренко](#)

[РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ Й АДАПТИВНІСТЬ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В АГРОСЕКТОРІ УКРАЇНИ](#)

[Д. М. Рудницький](#)

[ВЗАЄМОДІЯ ВІЙСЬКОВО-ЦИВІЛЬНИХ АДМІНІСТРАЦІЙ З МІСЦЕВИМИ ОРГАНАМИ ВЛАДИ У СФЕРІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ І ОБОРОНИ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ](#)

[О. О. Тимошенко, О. В. Турський, О. Ф. Черток](#)

[ДЕРЖАВНЕ УПРАВЛІННЯ БЕЗПЕКОЮ ФІНАНСОВИХ УСТАНОВ У СИСТЕМІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА МЕХАНІЗМИ РЕАГУВАННЯ](#)

[А. А. Макурін, О. А. Макуріна](#)

[РОЛЬ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ ОБРОБКИ ОБЛІКОВИХ ДАНИХ В ОРГАНАХ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ](#)

[О. О. Ахмедова, Ф. В. Рагімов](#)

[НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ЗАСАДИ РЕАЛІЗАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ В ПУБЛІЧНІЙ ВЛАДІ](#)

[Д. Є. Євтушенко, А. Є. Запара](#)

[ВЗАЄМООБУМОВЛЕНІСТЬ ІНСТИТУЦІЙНОЇ ВІДКРИТОСТІ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ ТА РОЗВИТКУ ІНФОРМАЦІЙНИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ГРОМАД: ІНСТИТУЦІОНАЛІЗАЦІЯ ЦИФРОВИХ ПРАКТИК](#)

[Ю. І. Чорниш](#)

[СИСТЕМА КРИТЕРІЇВ ЕФЕКТИВНОСТІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ФОРМУВАННЯМ ПРОФЕСІЙНОЇ ВІДПОВІДАЛЬНОСТІ ДЕРЖАВНОГО СЛУЖБОВЦЯ](#)

[М. Ю. Олексієнко](#)

[КОНЦЕПТУАЛІЗАЦІЯ ПРОБЛЕМИ ЯКОСТІ ВИЩОЇ В УКРАЇНІ](#)

[Д. М. Євченко](#)

[МЕХАНІЗМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД У СОЦІАЛЬНІЙ СФЕРІ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ](#)

[М. В. Бойко](#)

[ЗМІСТ ТА ПРИНЦИПИ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ В СУЧАСНИХ УМОВАХ В УКРАЇНІ](#)

[М. І. Лахижа](#)

[ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ ЯК ДЕТЕРМІНАНТА РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОГО САМОВРЯДУВАННЯ В РЕСПУБЛІЦІ ПОЛЬЩА В УМОВАХ ЄВРОПЕЙСЬКОЇ ІНТЕГРАЦІЇ](#)

[О. В. Баштанник, В. В. Баштанник](#)

[ДЕРЖАВНА ПОЛІТИКА ДЕМОКРАТИЗАЦІЇ УКРАЇНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА: ІНСТИТУЦІОНАЛЬНИЙ ВИМІР ТА ВИКЛИКИ СИСТЕМНИХ РЕФОРМ](#)

[О. М. Руденко](#)

[ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ ПРОМИСЛОВОГО КОМПЛЕКСУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ](#)

[В. І. Довгань, Н. П. Захаркевич](#)

[ЦИФРОВА ТРАНСФОРМАЦІЯ ЖИТЛОВО-КОМУНАЛЬНОГО ГОСПОДАРСТВА ЯК СКЛАДОВА ДЕРЖАВНОГО РЕГУЛЮВАННЯ РОЗВИТКУ СМАРТ-ІНФРАСТРУКТУРИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ](#)

[М. П. Стовбан, Н. В. Гой](#)

[ЦИФРОВІЗАЦІЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ ТРАНСФОРМАЦІЇ ІНФОРМАЦІЙНО-КОМУНІКАТИВНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД: ІНСТИТУЦІЙНИЙ ТА УПРАВЛІНСЬКИЙ ВИМІР](#)

[Н. В. Красківська](#)

[СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИМ РОЗВИТКОМ В УМОВАХ ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЇ](#)

[О. О. Макаров](#)

[ПРОБЛЕМИ НОРМАТИВНОГО УЗГОДЖЕННЯ ЛОБІЮВАННЯ ТА КОНФЛІКТУ ІНТЕРЕСІВ](#)

[Д. О. Грицишен, А. К. Курбанов, І. А. Дмитренко, С. М. Петрик](#)

КОМПЛЕКСНИЙ МЕХАНІЗМ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ АДАПТИВНО-РЕЗЕРВНИМ ПОТЕНЦІАЛОМ
СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я НА ОСНОВІ ПРОГНОЗУВАННЯ

Т. М. Лозинська, К. В. Петрова

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ
ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

УДК: 351.82:338.439:006.83

DOI <https://doi.org/10.32782/1813-3401.2025.3.31>

Т. М. Лозинська

доктор наук з державного управління,
професор кафедри економіки і державного управління
Полтавського державного аграрного університету
<https://orcid.org/0000-0003-2858-9374>

К. В. Петрова

кандидат наук з державного управління,
доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності,
Запорізького національного університету
<https://orcid.org/0009-0007-0352-7907>

СТРАТЕГІЧНІ НАПРЯМИ РОЗВИТКУ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ПРОДОВОЛЬЧИХ ТОВАРІВ

Статтю присвячено дослідженню стратегічних пріоритетів публічного управління у сфері контролю якості продовольчих товарів в умовах європейської інтеграції України, трансформації системи державного управління та необхідності адаптації національного законодавства до вимог Європейського Союзу. Обґрунтовано, що сучасні виклики, пов'язані із забезпеченням продовольчої безпеки, підвищенням конкурентоспроможності української продукції, розвитком міжнародної торгівлі та захистом прав споживачів, потребують переходу від традиційної моделі державного контролю до стратегічної моделі публічного управління, заснованої на принципах належного врядування, цифрової трансформації, ризик-орієнтованого управління та безперервного вдосконалення управлінських процесів.

Доведено, що формування довгострокової державної політики у сфері контролю якості продовольчих товарів повинно ґрунтуватися на інтеграції міжнародних стандартів управління якістю, безпечністю харчових продуктів та екологічного менеджменту, зокрема стандартів серій ISO 9000, ISO 22000 та ISO 14000, принципів HACCP, вимог законодавства Європейського Союзу, положень Угоди СОТ про застосування санітарних і фітосанітарних заходів та сучасних цифрових інструментів державного управління. Запропоновано розглядати зазначені міжнародні стандарти не лише як інструменти діяльності суб'єктів господарювання, а і як методологічну основу формування стратегічних механізмів публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів.

Визначено стратегічні пріоритети розвитку системи публічного управління, до яких віднесено гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу, розвиток ризик-орієнтованого державного контролю, цифровізацію процедур технічного регулювання та оцінки відповідності, дебіюкратизацію адміністративних процедур, мінімізацію корупційних ризиків шляхом автоматизації управлінських процесів, забезпечення прозорості діяльності контролюючих органів, створення рівних конкурентних умов для українських та іноземних виробників відповідно до принципів Світової організації торгівлі, а також підтримку малого та середнього підприємництва шляхом спрощення доступу до національних стандартів, цифрових сервісів і сучасних механізмів підтвердження відповідності.

Обґрунтовано авторський підхід до формування інтегрованої стратегічної моделі публічного управління, яка поєднує принципи управління якістю, безпечністю харчових продуктів, екологічної відповідальності, цифрового врядування та стратегічного планування. Доведено, що реалізація запропонованих стратегічних пріоритетів сприятиме підвищенню ефективності державної політики у сфері контролю якості продовольчих товарів, зміцненню продовольчої безпеки держави, зростанню конкурентоспроможності національного товаровиробника, розширенню доступу української продукції до міжнародних ринків, захисту

прав споживачів та прискоренню інтеграції України до єдиного європейського економічного простору.

Ключові слова: *публічне управління; стратегічне управління; контроль якості; продовольчі товари; ISO 9000; ISO 22000; ISO 14001; HACCP; технічне регулювання; цифровізація; дебіюрократизація; європейська інтеграція; продовольча безпека; стратегічні пріоритети.*

Постановка проблеми. Забезпечення якості продовольчих товарів є одним із стратегічних напрямів державної політики, оскільки безпосередньо впливає на рівень продовольчої безпеки держави, захист здоров'я населення, розвиток внутрішнього ринку, конкурентоспроможність національного товаровиробника та виконання міжнародних зобов'язань України. В умовах європейської інтеграції, адаптації національного законодавства до наробок Європейського Союзу, розвитку міжнародної торгівлі та глобалізації продовольчих ринків особливої актуальності набуває формування сучасної системи публічного управління, здатної забезпечити ефективне функціонування механізмів державного регулювання якості продовольчих товарів.

Сучасна модель державного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів переважно орієнтована на здійснення контрольних, наглядових та дозвільних функцій. Водночас стратегічне планування розвитку галузі, інтеграція міжнародних стандартів управління, цифровізація адміністративних процедур, ризик-орієнтований підхід до державного контролю, підтримка малого та середнього підприємництва, а також формування єдиного цифрового середовища взаємодії між органами публічної влади, виробниками та споживачами залишаються недостатньо систематизованими та потребують подальшого розвитку.

Особливої уваги потребує питання інтеграції міжнародних стандартів управління якістю (ISO 9000) [1: 2], безпечністю харчових продуктів (ISO 22000) [3], екологічного менеджменту (ISO 14000) [4], а також принципів HACCP у механізми публічного управління. У сучасних умовах зазначені стандарти переважно застосовуються на рівні суб'єктів господарювання як інструменти корпоративного менеджменту, тоді як їх потенціал для формування стратегічних підходів до державної політики, удосконалення адміністративних процедур, підвищення прозорості діяльності органів влади, зменшення корупційних ризиків та забезпечення безперервного вдосконалення системи державного управління використовується недостатньо.

Крім того, одним із пріоритетних напрямів державної політики має стати створення рівних

конкурентних умов для національних та іноземних виробників відповідно до принципів Світової організації торгівлі, спрощення доступу суб'єктів малого підприємництва до національних стандартів, розвиток цифрових сервісів у сфері технічного регулювання та оцінки відповідності, а також забезпечення відкритості й прозорості процедур державного контролю. Реалізація зазначених напрямів потребує формування довгострокової стратегії розвитку публічного управління, орієнтованої на поєднання принципів належного врядування, міжнародних стандартів управління та європейських підходів до забезпечення якості продовольчих товарів.

За таких умов виникає необхідність наукового обґрунтування стратегічних напрямів розвитку публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів, визначення довгострокових пріоритетів державної політики та розроблення інтегрованої моделі державного управління, яка забезпечить поєднання принципів міжнародних стандартів, цифрового врядування, технічного регулювання, екологічної відповідальності та продовольчої безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика стратегічного розвитку публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів перебуває на перетині досліджень державної політики, технічного регулювання, стандартизації, безпечності харчових продуктів, екологічного менеджменту та міжнародної торгівлі. У сучасних умовах особливого значення набуває не лише вдосконалення контрольних-наглядових процедур, а й формування довгострокових стратегічних орієнтирів державної політики, спрямованих на інтеграцію міжнародних стандартів управління, цифровізацію процедур контролю та забезпечення рівних умов доступу до ринку.

Вагомий внесок у дослідження механізмів державного управління у сфері стандартизації та сертифікації продукції здійснив Н. Лапичак [8], який розглядає стандартизацію, сертифікацію та оцінку відповідності як складові механізми державного управління, спрямованого на підвищення якості продукції та її конкурентоспроможності. Його напрацювання є важливими для обґрунтування ролі стандартизації

як інструменту реалізації державної політики у сфері забезпечення якості товарів.

Інституційні та управлінські аспекти стандартизації як складової публічного управління досліджено у працях З. Бурик та М. Бурика [9]. Автори акцентують увагу на необхідності розвитку механізмів публічного управління у сфері стандартизації, посилення міжінституційної взаємодії, цифровізації управлінських процесів та гармонізації національної системи стандартів із європейськими вимогами. Зазначені положення є важливими для формування стратегічного бачення розвитку системи забезпечення якості продовольчих товарів.

Окреме значення для теми дослідження мають праці П. Я. Калити, присвячені розвитку систем менеджменту якості та використанню міжнародних стандартів ISO як інструменту підвищення ефективності управління. Науковий підхід П. Я. Калити дозволяє розглядати стандарти ISO не лише як інструмент корпоративного менеджменту, а й як універсальну управлінську основу, придатну для адаптації до механізмів публічного управління [10; 11]. Саме ця ідея є важливою для обґрунтування інтеграції принципів ISO 9000, ISO 22000 та ISO 14001 у стратегічну модель державної політики у сфері якості продовольчих товарів.

Корисними для дослідження є також наукові підходи А. О. Дегтяря, у працях якого розглядаються питання державного регулювання, стандартизації та контролю якості продукції у фармацевтичній сфері. Попри галузеву відмінність фармацевтичної та продовольчої продукції, обидві сфери мають спільні управлінські ознаки: підвищені вимоги до безпечності, необхідність простежуваності, стандартизовані процедури контролю, ризик-орієнтований підхід та значну роль державного регулювання. Тому окремі положення досліджень, присвячених якості фармацевтичної продукції, можуть бути методологічно корисними для формування стратегічних підходів до управління якістю продовольчих товарів.

Водночас аналіз наукових публікацій свідчить, що більшість досліджень зосереджена на окремих аспектах стандартизації, сертифікації, технічного регулювання або державного контролю. Недостатньо розробленими залишаються питання формування цілісної стратегічної моделі публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів, яка б інтегрувала принципи управління якістю,

безпечністю харчових продуктів, екологічного менеджменту, цифровізації, дебіюрократизації та рівного доступу до ринку відповідно до європейських стандартів і принципів Світової організації торгівлі. Саме ця наукова прогалина зумовлює актуальність подальшого дослідження.

Метою статті є обґрунтування стратегічних напрямів розвитку публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів в умовах європейської інтеграції України, а також розроблення концептуальних підходів до формування довгострокової державної політики, заснованої на інтеграції міжнародних стандартів управління якістю, безпечністю харчових продуктів, екологічного менеджменту та сучасних механізмів публічного врядування.

Для досягнення поставленої мети визначено наступні завдання:

- проаналізувати сучасний стан системи публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів;
- визначити стратегічні виклики та пріоритети розвитку державної політики в умовах європейської інтеграції;
- обґрунтувати доцільність інтеграції принципів міжнародних стандартів ISO 9000, ISO 22000 та ISO 14001 у механізми публічного управління;
- запропонувати стратегічні напрями розвитку системи публічного управління, спрямовані на цифровізацію, дебіюрократизацію, підвищення прозорості державного контролю, підтримку малого підприємництва та забезпечення рівних конкурентних умов для суб'єктів господарювання відповідно до європейських стандартів і принципів Світової організації торгівлі.

Виклад основного матеріалу. Забезпечення якості продовольчих товарів є одним із ключових напрямів державної політики, який визначає рівень продовольчої безпеки країни, стан здоров'я населення, конкурентоспроможність національного аграрного сектору та ефективність функціонування внутрішнього ринку. Водночас сучасні тенденції розвитку світової економіки свідчать про поступову трансформацію державної політики від традиційної моделі адміністративного контролю до стратегічного управління якістю, що передбачає інтеграцію міжнародних стандартів, цифрових технологій, ризик-орієнтованих підходів та принципів належного врядування.

Для України зазначені процеси набувають особливого значення в умовах реалізації

євроінтеграційного курсу, гармонізації національного законодавства з правом Європейського Союзу, виконання міжнародних зобов'язань у межах Світової організації торгівлі та необхідності підвищення конкурентоспроможності вітчизняної продукції на європейському і світовому ринках. У цих умовах державна політика повинна бути спрямована не лише на здійснення контролю за дотриманням обов'язкових вимог до якості та безпечності продовольчих товарів, а й на формування сучасної системи стратегічного управління, орієнтованої на попередження ризиків, стимулювання розвитку виробництва, забезпечення прозорості регуляторних процедур та підтримку добросовісної конкуренції.

Разом із тим аналіз сучасного стану державного регулювання свідчить, що діяльність органів публічної влади переважно зосереджується на виконанні контрольних, дозвільних та наглядових функцій. Значно менше уваги приділяється стратегічному плануванню розвитку системи забезпечення якості продовольчих товарів, прогнозуванню довгострокових ризиків, інтеграції міжнародних управлінських стандартів, цифровізації адміністративних процедур, розвитку сервісної функції держави та формуванню

партнерських відносин між державою, бізнесом і споживачами. У результаті система публічного управління часто має реактивний характер, коли управлінські рішення приймаються після виникнення проблем, а не на основі їх своєчасного прогнозування та попередження.

Додатковими стратегічними викликами є необхідність забезпечення продовольчої безпеки держави в умовах воєнного стану, відновлення експортного потенціалу агропромислового комплексу, адаптація до вимог Європейського зеленого курсу (European Green Deal), реалізація стратегії Farm to Fork, посилення екологічних вимог до виробництва продовольчої продукції, а також розвиток цифрової економіки [5: 6: 7]. У сукупності ці фактори потребують переосмислення ролі держави у сфері забезпечення якості продовольчих товарів та переходу від моделі контролю до моделі стратегічного управління розвитком системи якості.

Таким чином, сучасний етап розвитку України потребує формування нової парадигми публічного управління, у якій забезпечення якості продовольчих товарів розглядатиметься не як окремий напрям державного контролю, а як складова довгострокової державної стратегії економічного розвитку, продовольчої безпеки,

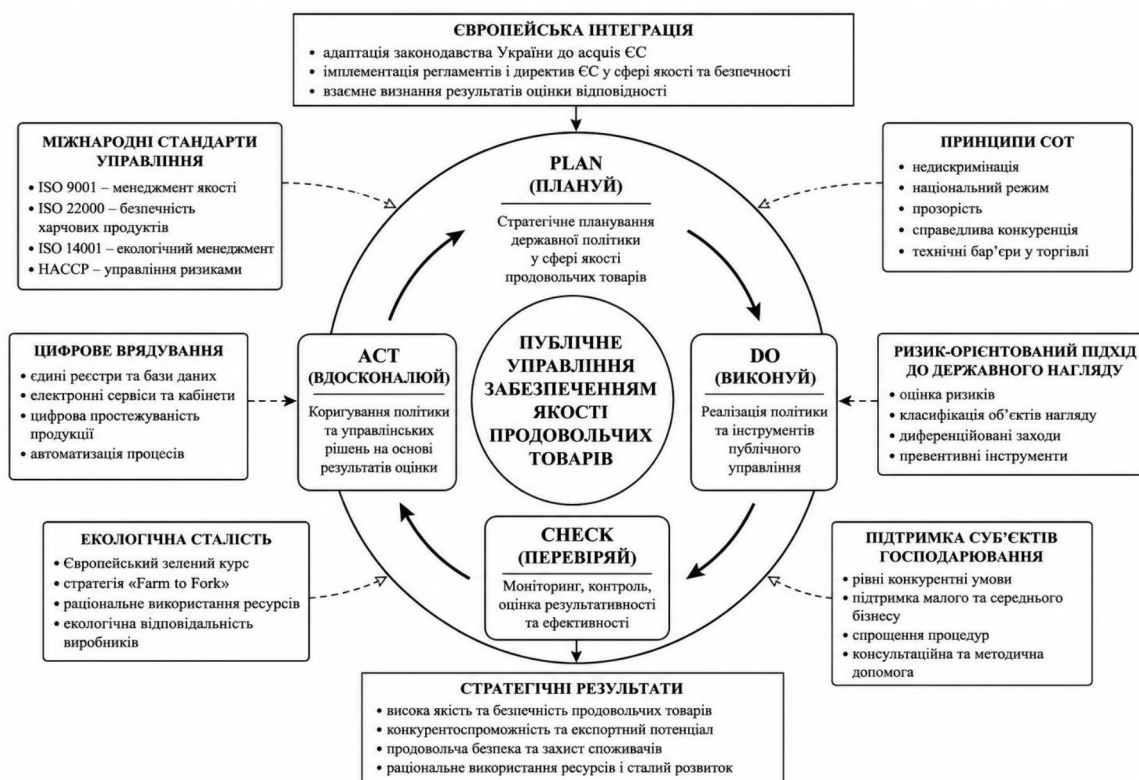


Рис. 1. Концептуальна модель стратегічного розвитку публічного управління в сфері якості продовольчих товарів на основі циклу PDCA

Джерело: власна розробка

європейської інтеграції та підвищення міжнародної конкурентоспроможності національної економіки.

Центральним елементом запропонованої концептуальної моделі є цикл PDCA, або цикл Демінга–Шухарта, який є одним із базових принципів сучасного менеджменту якості та покладений в основу міжнародних стандартів серії ISO 9000. На відміну від традиційних моделей державного контролю, що орієнтовані переважно на виявлення та усунення порушень після їх виникнення, цикл PDCA передбачає безперервне вдосконалення системи управління шляхом послідовного проходження чотирьох взаємопов'язаних етапів: стратегічного планування, реалізації запланованих заходів, оцінювання отриманих результатів та коригування управлінських рішень.

У контексті публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів етап Plan охоплює формування державної політики, визначення стратегічних цілей, гармонізацію національного законодавства з правом Європейського Союзу та впровадження міжнародних стандартів управління. Етап Do передбачає реалізацію державної політики через діяльність органів публічної влади, застосування інструментів технічного регулювання, цифрових сервісів, процедур оцінки відповідності та заходів державної підтримки суб'єктів господарювання. На етапі Check здійснюється моніторинг результативності державної політики, державний контроль, оцінювання ризиків і аналіз досягнення встановлених показників. Завершальний етап Act полягає у внесенні змін до нормативно-правового забезпечення, удосконаленні адміністративних процедур, коригуванні стратегічних пріоритетів та започаткуванні нового циклу розвитку.

Використання циклу Демінга у сфері публічного управління дозволяє перейти від переважно реактивної моделі державного контролю до проактивної моделі стратегічного управління, у якій контроль є не кінцевою метою, а одним із елементів безперервного вдосконалення системи забезпечення якості. Такий підхід відповідає сучасним принципам належного врядування, ризик-орієнтованого державного нагляду та міжнародним стандартам менеджменту якості, забезпечуючи послідовний зв'язок між плануванням державної політики, її реалізацією, оцінюванням ефективності та прийняттям управлінських рішень на основі отриманих результатів.

Важливою перевагою застосування циклу Демінга у системі публічного управління є створення передумов для дебюрократизації адміністративних процедур. Традиційна модель державного контролю часто характеризується значною кількістю дозвільних процедур, дублюванням функцій органів влади, надмірним документообігом та високим рівнем адміністративного навантаження на суб'єктів господарювання. Використання принципів PDCA дозволяє системно аналізувати ефективність управлінських процесів, виявляти зайві регуляторні процедури, оптимізувати механізми прийняття рішень та впроваджувати безперервне вдосконалення адміністративної діяльності.

Особливого значення набуває цифровізація процедур державного управління, яка забезпечує перехід від паперового документообігу до електронної взаємодії між органами публічної влади, виробниками, постачальниками та споживачами. Запровадження електронних реєстрів, цифрових кабінетів суб'єктів господарювання, автоматизованих процедур оцінки відповідності, простежуваності продукції та ризик-орієнтованого державного нагляду сприятиме скороченню адміністративних витрат, підвищенню прозорості управлінських процедур і мінімізації корупційних ризиків.

Одним із перспективних напрямів державної політики є також спрощення доступу суб'єктів малого та середнього підприємництва до національної системи стандартизації. Надання можливості використовувати чинні національні стандарти на зрозумілих і доступних умовах, розвиток електронних сервісів у сфері технічного регулювання та цифровізація процедур підтвердження відповідності сприятимуть підвищенню рівня добровільного впровадження стандартів, скороченню витрат бізнесу та формуванню рівних конкурентних умов на внутрішньому ринку. У стратегічній перспективі це дозволить трансформувати державний контроль із переважно карального механізму у сервісно-орієнтований інструмент розвитку економіки та забезпечення якості продовольчих товарів.

Одним із ключових стратегічних напрямів розвитку публічного управління має стати формування сервісно орієнтованої державної політики, у якій органи публічної влади виконують не лише контрольні, а й партнерські та консультативні функції. Основним завданням держави повинно бути створення сприятливих умов для розвитку добросовісного підприємництва,

забезпечення відкритої та справедливої конкуренції, усунення надмірних адміністративних бар'єрів і розширення доступу суб'єктів господарювання до державних сервісів у сфері стандартизації, технічного регулювання та оцінки відповідності.

Особливої уваги потребує підтримка малих і середніх виробників продовольчої продукції, які часто мають обмежені фінансові та організаційні можливості щодо впровадження сучасних систем управління якістю та проходження процедур підтвердження відповідності. У зв'язку з цим одним із пріоритетів державної політики має стати розвиток доступної цифрової інфраструктури у сфері технічного регулювання, створення електронних інформаційних платформ, консультаційних сервісів, цифрових кабінетів виробника та спрощення доступу до національної системи стандартизації. Такий підхід сприятиме добровільному впровадженню сучасних стандартів управління, скороченню адміністративних витрат бізнесу та підвищенню рівня відповідності продукції вимогам внутрішнього і міжнародного ринків.

Важливим принципом стратегічного розвитку системи публічного управління має стати забезпечення рівних конкурентних умов для всіх учасників ринку незалежно від форми власності чи країни походження продукції. Реалізація принципів недискримінації, національного режиму та прозорості, закріплених у документах Світової організації торгівлі та законодавстві Європейського Союзу, створює передумови для розвитку добросовісної конкуренції, залучення інвестицій, розширення експортного потенціалу українських виробників і підвищення довіри споживачів до державної системи забезпечення якості продовольчих товарів.

За таких умов публічне управління трансформується із системи адміністративного контролю у систему стратегічного розвитку, де основним показником ефективності діяльності органів державної влади стає не кількість проведених перевірок чи застосованих санкцій, а рівень якості та безпечності продукції, конкурентоспроможність національного виробника, доступність адміністративних послуг, прозорість управлінських процедур і рівень довіри суспільства до державних інституцій.

Висновки. Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що сучасний розвиток системи забезпечення якості продовольчих товарів потребує переходу від переважно контрольної-наглядової моделі державного управління до стратегічної моделі публічного управління, орієнтованої на довгострокове планування, цифровізацію, безперервне вдосконалення управлінських процесів та підтримку добросовісного підприємництва.

Обґрунтовано доцільність використання циклу Демінга (PDCA) як концептуальної основи формування стратегічної моделі публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів. На відміну від традиційного підходу, запропонована модель розглядає державний контроль як один із взаємопов'язаних елементів єдиного циклу стратегічного планування, реалізації державної політики, оцінювання її результативності та подальшого вдосконалення управлінських рішень.

Визначено, що стратегічними пріоритетами розвитку державної політики мають стати гармонізація національного законодавства з правом Європейського Союзу, інтеграція принципів міжнародних стандартів ISO 9000, ISO 22000 та ISO 14001 у систему публічного управління, розвиток ризик-орієнтованого державного нагляду, цифровізація адміністративних процедур, дебіюрократизація регуляторного середовища, підтримка малого та середнього підприємництва, забезпечення рівних конкурентних умов відповідно до принципів Світової організації торгівлі та підвищення відкритості діяльності органів публічної влади.

Практична реалізація запропонованих стратегічних напрямів сприятиме підвищенню ефективності публічного управління, зміцненню продовольчої безпеки держави, розвитку конкурентного середовища, розширенню експортного потенціалу українських виробників, захисту прав споживачів та прискоренню інтеграції України до європейського економічного простору. Перспективним напрямом подальших наукових досліджень є розроблення методики оцінювання ефективності стратегічного публічного управління у сфері забезпечення якості продовольчих товарів на основі системи кількісних та якісних індикаторів.

Список використаної літератури:

1. Про основні принципи та вимоги до безпечності та якості харчових продуктів : Закон України від 23.12.1997 № 771/97-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/771/97-вр> (дата звернення: 15.04.2025 р.).
2. Про державний контроль за дотриманням законодавства про харчові продукти, корми, побічні продукти тваринного походження, здоров'я та благополуччя тварин : Закон України від 18.05.2017 № 2042-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2042-19> (дата звернення: 15.04.2025 р.).
3. Про стандартизацію : Закон України від 05.06.2014 № 1315-VII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1315-18> (дата звернення: 15.04.2025 р.).
4. Про технічні регламенти та оцінку відповідності : Закон України від 15.01.2015 № 124-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/124-19> (дата звернення: 15.04.2025 р.).
5. ISO 9000:2015. Quality management systems – Fundamentals and vocabulary. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
6. ISO 9001:2015. Quality management systems – Requirements. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
7. ISO 22000:2018. Food safety management systems – Requirements for any organization in the food chain. Geneva : International Organization for Standardization, 2018.
8. ISO 14001:2015. Environmental management systems – Requirements with guidance for use. Geneva : International Organization for Standardization, 2015.
9. Codex Alimentarius Commission. General Principles of Food Hygiene (CXC 1-1969). Rome : FAO/WHO.
10. Regulation (EC) No 178/2002 of the European Parliament and of the Council of 28 January 2002 laying down the general principles and requirements of food law, establishing the European Food Safety Authority and laying down procedures in matters of food safety.
11. Commission Implementing Regulation (EU) 2021/382 of 3 March 2021 amending Annexes to Regulation (EC) No 853/2004 on the hygiene of foodstuffs.
12. World Trade Organization. Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures (SPS Agreement). Geneva : WTO.
13. Лапичак Н. Засади удосконалення системи стандартизації й сертифікації продукції: механізми державного управління. Mechanism of an Economic Regulation. 2024. № 2(104). С. 88–91. DOI: 10.32782/mer.2024.104.13.
14. Бурик З., Бурик М. Механізми публічного управління у сфері стандартизації. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2025. № 11. DOI: 10.31470/2786-6246-2025-11-100-107
15. Калита П. Я. Державні стандарти менеджменту як інструмент підвищення ефективності публічного управління. Публічне адміністрування та місцеве самоврядування. 2025. DOI: 10.70651/3041-2498/2025.9.13
16. Калита П. Я. Менеджмент по-українськи та його вплив на стратегічні аспекти розвитку України. Менеджмент та підприємництво: тренди розвитку. 2025. № 2(32). DOI: 10.26661/2522-1566/2025-2/32-08
17. OECD. Recommendation of the Council on Regulatory Policy and Governance. Paris : OECD Publishing, 2012.

Lozynska T. M., Petrova K. V. Strategic directions for the development of public administration in the field of ensuring food quality

The article examines the strategic directions for the development of public administration in the field of ensuring food quality in the context of Ukraine's European integration, transformation of the public administration system, and the need to harmonize national legislation with the European Union acquis. It is substantiated that contemporary challenges related to ensuring food security, improving the competitiveness of Ukrainian food products, expanding international trade, and protecting consumer rights require a transition from the traditional control and supervisory model to a strategic model of public administration based on the principles of good governance, digital transformation, risk-oriented management, and continuous improvement of administrative processes.

It is demonstrated that the development of a long-term state policy in the field of food quality assurance should be based on the integration of international management standards, food safety management, and environmental management, particularly the ISO 9000, ISO 22000, and ISO 14000 series standards, HACCP principles, the European Union regulatory framework, the WTO Agreement on the Application of Sanitary and Phytosanitary Measures, and modern digital governance tools. The study proposes considering these international standards not only as management instruments for business entities but also as a methodological basis for developing strategic public administration mechanisms in the field of food quality assurance.

The strategic priorities for the development of the public administration system are identified, including harmonization of national legislation with European Union law, development of risk-based state control,

digitalization of technical regulation and conformity assessment procedures, debureaucratization of administrative processes, minimization of corruption risks through automation of administrative procedures, ensuring transparency in the activities of supervisory authorities, creating equal competitive conditions for domestic and foreign producers in accordance with the principles of the World Trade Organization, and supporting small and medium-sized enterprises by facilitating access to national standards, digital services, and modern conformity assessment mechanisms.

The author's approach to the development of an integrated strategic public administration model is substantiated, combining the principles of quality management, food safety management, environmental responsibility, digital governance, and strategic planning. It is proved that the implementation of the proposed strategic priorities will enhance the effectiveness of public policy in the field of food quality assurance, strengthen national food security, increase the competitiveness of Ukrainian food products, expand access to international markets, protect consumer rights, and accelerate Ukraine's integration into the European economic area.

Key words: *public administration; strategic management; food quality; quality assurance; ISO 9000; ISO 22000; ISO 14000; HACCP; technical regulation; digitalization; debureaucratization; European integration; food security; strategic priorities.*

Дата першого надходження рукопису до видання: 22.07.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 26.08.2025

Дата публікації: 30.09.2025