

**Міністерство освіти і науки України
Університет Григорія Сковороди в Переяславі**

**Ministry of Education and Science of Ukraine
Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav**

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

Заснований у 2022 році
Видається чотири рази на рік

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Founded in 2022
Published four times a year

Випуск || **12** || Issue

Переяслав || 2025 || Pereiaslav

П 88 Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення: Збірник наукових праць. Вип. 12. Переяслав (Київська обл.). Домбровська Я.М. 2025. 158 с.

Засновник: Університет Григорія Сковороди в Переяславі
Свідectво про державну реєстрацію друкованого засобу масової інформації:
серія KB № 25092-15032P від 14.01.2022 р.

Ідентифікатор медіа R30-04678 відповідно до рішення Національної ради України
з питань телебачення і радіомовлення **25.04.2024 № 1442**

Рекомендовано до друку Вченою радою Університету Григорія Сковороди в Переяславі
протокол № 11 від 23 червня 2025 р

Наказом Міністерства освіти і науки України **№ 1309 від 25 жовтня 2023 р.**

збірник наукових праць «Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення» внесений до Переліку
наукових фахових видань України, **категорія «Б»**,
за спеціальності – 281 державне управління

Голова редколегії:

ПАРХОМЕНКО-КУЦЕВІЛ
Оксана Ігорівна

доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Заступник голови редколегії

КАРПА
Марта Іванівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Секретар редколегії:

БУРИК
Зоряна Михайлівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Редакційна колегія:

ВОРОТІН
Валерій Євгенович

доктор наук з державного управління, професор, завідувач відділу комплексних проблем
державотворення Інституту законодавства Верховної Ради України

ГБУР
Зоряна Володимирівна

доктор наук з державного управління, професор кафедри управління охороною здоров'я та
публічного адміністрування Національного університету охорони здоров'я України імені
П.Л. Шупика

ДУРМАН
Микола Олександрович

доктор наук з державного управління, професор кафедри державного управління і місцевого
самоврядування Херсонського національного технічного університету, заслужений працівник
освіти України

КРЮКОВ
Олексій Ігорович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування в сфері
цивільного захисту Національного університету цивільного захисту України

ПАСІЧНИК
Василь Миколайович

доктор наук з державного управління, доцент кафедри державної політики та врядування
Національного університету «Львівська політехніка»

ПОПРОЦЬКИЙ
Олександр Павлович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та
адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

СИМАК
Сергій Васильович

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та економіки
навчально-наукового інституту управління, економіки та природокористування Таврійського
національного університету імені В.І. Вернадського, Заслужений економіст України

СУРАЙ
Інна Геннадіївна

доктор наук з державного управління, професор кафедри публічної політики ННІ публічного
управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

ЯРОВОЙ
Тихон Сергійович

доктор наук з державного управління, професор кафедри міжнародних відносин та політичної
комунікації Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»

Hakan
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa,
(Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara
University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of
Engineering (India)

© Автори статей, 2025

© Університет Григорія Сковороди в Переяславі, 2025

P 88 **Public administration: concepts, paradigm, development, improvement:** Collection of scientific papers. Iss. 12. Pereiaslav (Kyiv region). Dombrovska Y.M. 2025. 158 p.

Founder: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav
Certificate of state registration of a printed media product:

KV series № 25092-15032P dated January 14, 2022

Media identifier R30-04678 in accordance with the decision of the National Council of Ukraine on Television and Radio Broadcasting
of 04/25/2024 No. 1442

Recommended for publication by the Academic Council of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav.

Protocol № 11, June 23, 2025

By the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1309 of October 25, 2023,
the collection of scientific papers «**Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement**» is included in the
List of Scientific Professional Publications of Ukraine,
category «B», by specialty – 281 public administration

Head of the editorial board:

PARKHOMENKO-
KUTSEVIL
Oksana Igorivna

doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Deputy head of the editorial board:

KARPA
Marta Ivanivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Secretary of the editorial board:

BURYK
Zoryana Mykhailivna

doctor of sciences in public administration, professor of the department of public management and administration of Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

Editorial board:

VOROTIN
Valery Yevhenovich

doctor of sciences in public administration, professor, head of the department of complex problems of state formation of the Institute of Legislation of the Verkhovna Rada of Ukraine

GBUR
Zoryana Volodymyrivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Health Care management and public administration of the P.L. Shupyk National Healthcare University of Ukraine

DURMAN
Mykola Oleksandrovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration and local self-government of the Kherson National Technical University, Honored Education Worker of Ukraine

KRYUKOV
Oleksiy Ihorovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public administration in the field of civil protection of the National University of Civil Protection of Ukraine

PASICHNYK
Vasyl Mykolayovych

doctor of sciences in public administration, associate professor of the Department of Public Policy and Governance of the Lviv Polytechnic National University

POPROTSKIY
Oleksandr Pavlovich

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of public management and administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

SIMAK
Serhiy Vasyliovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Administration and Economics of the Educational and Scientific Institute of Management, Economics and Nature Management of Tavrida National V.I. Vernadsky University, Honored Economist of Ukraine

SURAY
Inna Hennadiyivna

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of Public Policy, National Institute of Public Administration and Civil Service of Taras Shevchenko Kyiv National University

YAROVY
Tikhon Serhiyovych

doctor of sciences in public administration, professor of the Department of International Relations and Political Communication of the Open International University of Human Development «Ukraine»

Hakan
GÜLERCE

PhD, Professor of the Department of Sociology, Harran University, Mardin Karayolu Üzeri 18, Sanliurfa (Turkey)

Farouq
Ahmad Al Azzam

Ph.D. (Law), Professor, Assistant Professor of Private Law Department, College of Law, Jadara University (Jordan)

Sandeep
Kumar Gupta

Ph.D. (B.H.U.), FDP (IIM, Indore), ADP (Wharton School, USA) QIP (IIT BHU), IIMT College of Engineering (India)

ЗМІСТ

Березинський Леонід. ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ	6
Бурик Зоряна. ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ	14
Бут Юрій. СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ: ЗМІСТОВНА ОЦІНКА ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ ДО 2030 Р.	30
Васюк Анатолій. СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В ГРОМАДЯНСЬКОМУ СУСПІЛЬСТВІ	40
Вашченко Сергій, Ярошук Ярослав, Бобровнік Юрій. АНТИКОРУПЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ	46
Гбур Зоряна. ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ ІНВЕСТУВАННЯ В БУДІВЕЛЬНУ СФЕРУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД	53
Губенко Валентина. ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ЧЕРЕЗ ПРАКТИКИ: СИНЕРГІЯ ОСВІТИ, ГРОМАДИ І ДЕРЖАВИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ	63
Гура Вікторія. МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА	72
Карамишев Дмитро, Суворов Валентин. СТІЙКІСТЬ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПОДОЛАННІ ВРАЗЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ	84
Коваленко Олександр. ОЦІНКА НАСЛІДКІВ ПОПУЛІСТСЬКИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ	93
Мандрик-Мельничук Марія. ПІДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕСУРСУ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я	101
Молибога Руслан. СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ	109
Пархоменко-Куцевіл Оксана. СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ	116
Пасічник Василь, Бінас Оксана. РОСІЙСЬКІ ДЕЗІНФОРМАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В ПОЛЬЩІ ЯК ЗАГРОЗА ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ	124
Пасічник Василь, Алексишинець Валерія. ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ДОБУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ	133
Стельмах Андрій. СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД	141
Тимочко Іван. ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ТА МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ВЕТЕРАНІВ ВІЙНИ США: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ	148

CONTENT

Berezynskyi Leonid. THE IMPACT OF INTERNET COMMUNICATIONS ON THE TRANSFORMATION OF POLITICAL CULTURE IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM	6
Buryk Zoriana. DIGITAL INCLUSION IN PUBLIC ADMINISTRATION: BRIDGING THE DIGITAL DIVIDE AMONG THE POPULATION	14
But Yurii. STRATEGIC PLANNING OF DIGITAL DEVELOPMENT: A SUBSTANTIVE EVALUATION OF UKRAINE'S ELECTRONIC COMMUNICATIONS STRATEGY TO 2030	30
Vasyuk Anatoly. CURRENT PROBLEMS AND TRENDS OF THE HUMANITARIAN SPHERE DEVELOPMENT IN CIVIL SOCIETY	40
Vashchenko Serhii, Yaroshchuk Yaroslav, Bobrovnik Yuriy. ANTI-CORRUPTION STRATEGY OF UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION	46
Hbur Zoryana. LEVERS OF INFLUENCE AND INCENTIVES FOR INCREASING INVESTMENT IN THE CONSTRUCTION SECTOR DURING THE POST-WAR PERIOD	53
Hubenko Valentyna. PREPARATION OF MANAGERIAL PERSONNEL THROUGH PRACTICAL TRAINING: SYNERGY OF EDUCATION, COMMUNITY, AND STATE IN CRISIS CONDITIONS	63
Gura Viktoriya. MECHANISMS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE POLICY IN THE FIELD OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP	72
Karamyshev Dmytro, Suvorov Valentyn. RESILIENCE AS A DEFINING CHARACTERISTIC OF CRISIS MANAGEMENT IN OVERCOMING VULNERABILITIES OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS	84
Kovalenko Oleksandr. ASSESSMENT OF THE CONSEQUENCES OF POPULIST MEASURES FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY	93
Mandryk-Melnychuk Mariia. TRAINING OF HUMAN RESOURCE MANAGERS FOR HEALTHCARE SYSTEM MANAGEMENT	101
Molyboha Ruslan. THE ESSENCE AND FEATURES OF THE APPLICATION OF A RISK-ORIENTED APPROACH IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR OF UKRAINE	109
Parkhomenko-Kutsevil Oksana. MODERN CHALLENGES TO UKRAINE'S NATIONAL SECURITY IN THE FACE OF DIGITAL CHALLENGES: STATE AND ADMINISTRATIVE ASPECT	116
Pasichnyk Vasyl, Binas Oksana. RUSSIAN DISINFORMATION STRATEGIES IN POLAND AS A THREAT TO THE INFORMATION SECURITY OF UKRAINE	124
Pasichnyk Vasyl, Alekshynets Valeria. INFORMATION POLICY IN THE AGE OF DIGITAL COMMUNICATIONS	133
Stelmakh Andriy. MODERN ASPECTS OF DIGITALIZATION DEVELOPMENT IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM: FOREIGN EXPERIENCE	141
Tymochko Ivan. PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF SOCIAL AND MEDICAL SECURITY OF US WAR VETERANS: EXPERIENCE FOR UKRAINE	148

УДК 351:316.722

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-6-13>

Березинський Леонід, доцент кафедри освітнього менеджменту державної політики та економіки КЗВО Дніпровська академія неперервної освіти

Berezynskyi Leonid, Associate Professor of the Department of Educational Management, State Policy and Economics at Communal Institution of Higher Education «Dnipro Academy of Continuing Education» of Dnipropetrovsk Regional Council

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-3387-4601>

ВПЛИВ ІНТЕРНЕТ-КОМУНІКАЦІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ ПОЛІТИЧНОЇ КУЛЬТУРИ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ УКРАЇНИ

THE IMPACT OF INTERNET COMMUNICATIONS ON THE TRANSFORMATION OF POLITICAL CULTURE IN UKRAINE'S PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM

Анотація. У статті здійснено системний аналіз впливу інтернет-комунікацій на трансформацію політичної культури в системі публічного управління України. Зазначено, що в умовах глобальної діджиталізації інтернет-комунікації стають визначальним фактором трансформації політичної культури суспільства та системи публічного управління. Середовище Інтернет сприятливе для несанкціонованого доступу до персональної інформації, негативного впливу на інформаційну інфраструктуру публічної влади. Джерелами таких загроз можуть виступати терористичні групи, спеціальні служби іноземних держав, ворожих щодо України, хакери, екстремістські організації. Проведене дослідження демонструє фундаментальну трансформацію політичної культури в системі публічного управління України під впливом інтернет-комунікацій. Основним результатом є перехід від патерналістсько-підданської до громадянсько-активістської моделі політичної культури, що характеризується формуванням нових ціннісних орієнтацій та моделей політичної поведінки. Громадяни стають активними учасниками політичного процесу через цифрові інструменти, а держава трансформує механізми взаємодії з суспільством через електронне урядування.

Дослідження виявило амбівалентний характер впливу інтернет-комунікацій. Позитивні ефекти включають розширення політичної участі, підвищення прозорості влади та розвиток громадянського суспільства. Негативні наслідки проявляються в поляризації суспільства, поширенні дезінформації та поглибленні цифрової нерівності. Регіональний аналіз показав диспропорції між великими містами та периферією в адаптації до цифрових форм політичної взаємодії, що потребує цілеспрямованої державної політики.

Критичне значення має формування культури інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз. Досвід України підтверджує необхідність розвитку медіаграмотності як складової політичної культури для протидії маніпулятивним впливам. Перспективи подальших досліджень включають вивчення впливу штучного інтелекту на політичну культуру, аналіз регіональних особливостей цифрової трансформації та розробку механізмів протидії негативним ефектам діджиталізації. Загалом, успішність трансформації залежить від здатності суспільства та держави адаптуватися до цифрових реалій, зберігаючи демократичні цінності.

Ключові слова: публічне управління, Інтернет-комунікація, трансформація політичної культури, вплив штучного інтелекту, діджиталізація.

Abstract. The article presents a systematic analysis of the impact of Internet communications on the transformation of political culture in the public administration system of Ukraine. In the context of

global digitalization, Internet communications are becoming a determining factor in the transformation of the political culture of society and the public administration system. The Internet environment is conducive to unauthorized access to personal information and negative impact on the information infrastructure of public authorities. The sources of such threats can be terrorist groups, special services of foreign states hostile to Ukraine, hackers, and extremist organizations. The study demonstrates a fundamental transformation of political culture in the public administration system of Ukraine under the influence of Internet communications. The main result is the transition from a paternalistic-subjective to a civic-activist model of political culture, characterized by the formation of new value orientations and models of political behavior. Citizens become active participants in the political process through digital tools, and the state transforms the mechanisms of interaction with society through e-government.

The study revealed the ambivalent nature of the impact of Internet communications. Positive effects include expanding political participation, increasing government transparency, and developing civil society. Negative effects are manifested in the polarization of society, the spread of disinformation, and the deepening of digital inequality. Regional analysis showed disparities between large cities and the periphery in adapting to digital forms of political interaction, which requires targeted state policy.

The formation of a culture of information security in the context of hybrid threats is of critical importance. Ukraine's experience confirms the need to develop media literacy as a component of political culture to counter manipulative influences. Prospects for further research include studying the impact of artificial intelligence on political culture, analyzing regional features of digital transformation, and developing mechanisms to counteract the negative effects of digitalization. In general, the success of transformation depends on the ability of society and the state to adapt to digital realities while preserving democratic values.

Keywords: public administration, Internet communication, transformation of political culture, impact of artificial intelligence, digitalization.

Постановка проблеми. В умовах глобальної діджиталізації інтернет-комунікації стають визначальним фактором трансформації політичної культури суспільства та системи публічного управління. Для України, яка переживає складний період державотворення в умовах військової агресії та активної євроінтеграції, питання формування нової політичної культури через цифрові канали комунікації набуває особливої актуальності. Політична культура як сукупність цінностей, норм, установок та моделей поведінки громадян у політичній сфері зазнає кардинальних змін під впливом нових інформаційно-комунікаційних технологій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика трансформації політичної культури в умовах розвитку інтернет-комунікацій досліджується багатьма науковцями. Класичні концепції політичної культури розроблені Г. Алмондом та С. Вербою, які виділили три типи політичної культури: патріархальну, підданську та учасницьку. В українському науковому дискурсі питання політичної культури вивчають В. Андрущенко, М. Михальченко, Ф. Рудич.

Вплив інформаційних технологій на політичні процеси досліджували Д. Белл, М. Кастельс, Е. Тоффлер. Українські науковці В. Бебик, Д. Дубов, Г. Почепцов аналізували інформаційні аспекти політичної культури. Водночас, специфіка трансформації політичної культури України під впливом інтернет-комунікацій в умовах сучасних викликів потребує поглибленого вивчення.

Мета статті – проаналізувати вплив інтернет-комунікацій на трансформацію політичної культури в системі публічного управління України, виявити основні тенденції та особливості формування нової цифрової політичної культури.

Виклад основного матеріалу. Сучасна політична культура являє собою складний комплекс взаємопов'язаних елементів, що включає політичні знання, цінності, переконання, норми та моделі політичної поведінки громадян. В умовах становлення інформаційного суспільства ця система зазнає кардинальних трансформацій під впливом інтернет-комунікацій, які формують принципово нове середовище політичної взаємодії [8, с. 125].

М. Кастельс у своїй фундаментальній праці «Галактика Інтернет» стверджує, що мережеве суспільство породжує якісно нову культуру, засновану на багатоканальній комунікації та постійній взаємодії, яка кардинально змінює традиційні патерни політичної поведінки [5, с. 156]. Ця трансформація відбувається через зміну самої природи політичної комунікації, яка в цифрову епоху набуває принципово нових характеристик.

Політична комунікація, будучи складовою частиною масової соціальної комунікації, виступає ключовим інструментом реалізації політичних стратегій на інформаційному ринку. В. Бебик визначає масову комунікацію як об'єкт міждисциплінарного дослідження, що знаходиться на перетині соціологічної та політичної наук [3, с. 89]. Методологічна база вивчення процесів комунікації базується на двох основних напрямках – соціометрії, яка досліджує аудиторію, та медіаметрії, що аналізує засоби та прийоми комунікації.

Класична схема політичної комунікації Г. Лассуелла зберігає свою актуальність і для аналізу інтернет-комунікацій, проте вимагає переосмислення в контексті цифрових технологій. Структура політичних комунікацій в мережі Інтернет набуває нових вимірів: суб'єкти інформаційно-політичного процесу стають більш різноманітними та включають не лише традиційних політичних акторів, але й блогерів, інфлюенсерів, активістів; аудиторія інтернету характеризується високою гетерогенністю та динамічністю; канал комунікації – інтернет – має унікальні властивості мультимедійності та інтерактивності; мета та ефект комунікації стають вимірюваними через цифрові метрики [10, р. 204].

Розвиток нових інформаційних технологій породжує комплекс проблемних питань, пов'язаних з трансформацією політичної сфери. Інтернет одночасно виступає як технологія передачі інформації, платформа для реалізації політичних проєктів та середовище формування нових теоретичних концепцій політичної взаємодії [4, с. 28]. Ця багатовимірність інтернет-комунікацій обумовлює їх системний вплив на політичну культуру суспільства.

Аналіз трансформації української політичної культури демонструє поступовий перехід від патерналістсько-підданської моделі до громадянсько-активістської. Г. Алмонд та С. Верба у своїй типології політичних культур виділяли три основні типи: патріархальну, підданську та учасницьку [1, с. 234]. Українська політична культура історично поєднувала елементи підданської та учасницької культури, проте під впливом цифровізації відбувається якісний зсув у бік активістської моделі. М. Михальченко характеризує цей процес як «транзит від патерналістсько-підданської до громадянсько-активістської моделі», що супроводжується формуванням нових ціннісних орієнтацій та поведінкових патернів [6, с. 15].

Інтерактивність інтернет-комунікацій фундаментально змінює природу політичної взаємодії. На відміну від традиційних ЗМІ, які функціонували за принципом односпрямованої передачі інформації, цифрові платформи створюють простір для діалогу між владою та суспільством. Дослідження Київського міжнародного інституту соціології засвідчує, що у 2024 р. 67% українців використовували інтернет для комунікації з органами влади, що вдвічі перевищувало показники 2019 р. Ця тенденція свідчить про формування нової політичної культури, орієнтованої на активну участь та безпосередню взаємодію з політичними інститутами.

Темпоральні характеристики політичних процесів зазнають кардинальних змін під впливом оперативності інтернет-комунікацій. Е. Тоффлер у праці «Третя хвиля» наголошує, що швидкість інформаційних потоків визначає темп політичних змін, створюючи феномен «прискорення історії» [9, с. 301]. Політичні події, які раніше розгорталися протягом тижнів чи місяців, тепер можуть досягати критичної точки за лічені години, що вимагає від політичних акторів здатності до швидкого реагування та адаптації.

Демократизація політичної участі через цифрові технології створює передумови для розвитку електронної демократії. Доступність інтернету для широких верств населення руйнує традиційні бар'єри входження в політичний процес, дозволяючи громадянам безпосередньо впливати на прийняття рішень. Водночас мультимедійність цифрових платформ трансформує способи

сприйняття політичної інформації, формуючи нову візуальну політичну культуру, орієнтовану на образи та символи.

Електоральний процес стає однією з найважливіших сфер застосування інтернет-комунікацій, що трансформує традиційні механізми політичної мобілізації та виборчої взаємодії. Цифрові технології дозволяють учасникам виборчого процесу створювати та коригувати імідж політичних акторів з мінімальними витратами, забезпечувати оперативну взаємодію з електоратом та формувати інформаційну повістку дня [7, с. 198]. Віртуальний простір створює ілюзію відсутності цензури та адміністративного ресурсу, хоча насправді формуються нові, більш витончені форми інформаційного контролю через алгоритми соціальних мереж та таргетовану рекламу.

Концепція прямого народовладдя набуває нового виміру в контексті розвитку інтернет-комунікацій. Цифрові платформи створюють технологічні можливості для безпосередньої участі громадян у прийнятті політичних рішень, що потенційно може змінити саму природу представницької демократії. Електронні петиції, функціонування яких в Україні розпочалося з 2015 р., демонструють зростаючу активність громадян – подано понад 200 тисяч петицій, з яких близько 1500 набрали необхідну кількість голосів для обов'язкового розгляду органами влади. Ця практика формує нову культуру політичної участі, орієнтовану на конкретні результати та безпосередній вплив на політичні рішення.

Феномен «віртуальних народних зборів» репрезентує якісно новий тип політичної самоорганізації громадян. На відміну від традиційної виборчої публіки, що складається з атомізованих індивідів, цифрова публіка характеризується здатністю до швидкої мобілізації, горизонтальної комунікації та колективного прийняття рішень [10, р. 312]. Ця трансформація відображає глибинні зміни в політичній культурі, пов'язані з переходом від вертикальних до горизонтальних моделей політичної взаємодії.

Розвиток електронного урядування в Україні через платформу «Дія» репрезентує системну трансформацію взаємовідносин між державою та громадянами. Станом на 2025 р. платформа об'єднує понад 100 державних послуг та обслуговує 20 мільйонів активних користувачів, що свідчить про формування нової моделі публічного управління, заснованої на принципах ефективності, прозорості та клієнтоорієнтованості. Ця трансформація супроводжується зміною політичної культури як громадян, які очікують швидкого та якісного обслуговування, так і державних службовців, які змушені адаптуватися до нових стандартів роботи. Соціальні мережі стають домінуючим каналом політичної соціалізації молоді, що призводить до формування принципово нових патернів політичної поведінки. Дослідження Factum Group засвідчує, що 78% українців віком 18-35 років отримують політичні новини через соціальні мережі, що кардинально змінює механізми формування політичних переконань та ідентичностей. Алгоритми соціальних платформ створюють персоналізовані інформаційні потоки, які можуть як розширювати політичний світогляд користувачів, так і замикати їх в «інформаційних бульбашках».

Мережеві спільноти високого рівня політичної активності формують нове середовище громадянської самоорганізації. Платформи «Спільнокошт» та «Велика Ідея» демонструють потенціал колективної дії в цифрову епоху, об'єднуючи сотні тисяч активістів для реалізації суспільно важливих проєктів. Ця практика свідчить про зародження нової форми політичної культури, орієнтованої на конкретні результати та проєктний підхід до вирішення суспільних проблем. Цифрова грамотність стає критично важливою компетенцією для повноцінної політичної участі в сучасному суспільстві. Національна програма «Цифрограм», що охопила понад 6 мільйонів українців, не лише надає технічні навички роботи з цифровими інструментами, але й формує критичне мислення щодо споживання та аналізу політичної інформації в інтернеті. Ця освітня ініціатива закладає фундамент для розвитку зрілої цифрової демократії.

Трансформація політичних цінностей під впливом глобальних інформаційних потоків відображає фундаментальні зміни в політичній свідомості українського суспільства. Дослідження Інституту соціології НАН України демонструє значне зростання підтримки демократичних цінностей – з 31% у 2014 р. до 52% у 2024 р., що свідчить про поступове утвердження демократичної

політичної культури. Паралельно зростає рівень політичної толерантності – готовність приймати політичний плюралізм збільшилася з 18% до 34%, що є важливим індикатором демократизації політичної свідомості.

Феномен «хештег-активізму» репрезентує нову форму політичної мобілізації, яка поєднує віртуальну та реальну політичну дію. Кампанії #SaveДніпро, #СтопКорупція, #ЗаЧистеДовкілля продемонстрували здатність цифрових інструментів трансформувати онлайн-активність у реальні політичні зміни. Ця практика формує нову модель політичної участі, орієнтовану на швидку мобілізацію навколо конкретних проблем та досягнення вимірюваних результатів. Telegram-канали стають важливим елементом політичної комунікації, формуючи альтернативні мережі поширення інформації. Для 45% українців месенджери стали основним джерелом політичних новин, що створює нові виклики для традиційних медіа та політичних інститутів. Ця тенденція відображає зростаючу фрагментацію інформаційного простору та формування множинних центрів політичного впливу.

На сучасному етапі розвитку держави та суспільства неможливо ігнорувати значення інтернет-комунікацій у системі державного управління. Концепції електронного урядування знаходять своє втілення у внутрішній політиці України, включаючи три вектори розвитку:

1. «Уряд – уряду» (G2G) – системи електронного документообігу між органами влади, платформи міжвідомчої взаємодії «Трембіта».
2. «Уряд – бізнесу» (G2B) – електронні послуги для бізнесу через портал «Дія.Бізнес», системи електронних закупівель ProZorro.
3. «Уряд – громадянам» (G2C) – надання адміністративних послуг через портал «Дія», системи електронних довідок та документів.

Програмний підхід забезпечує можливість реалізації інформаційної стратегії держави та створює умови для формування мережових політичних комунікацій [2, с. 78].

Важливим аспектом є використання різних каналів інтернет-комунікацій ЗМІ. Йдеться про регулярно оновлювані інформаційні сайти, що мають офіційну аудиторію та часто – офіційну ліцензію ЗМІ. До них належать електронні газети та інформаційні агентства (Українська правда, Дзеркало тижня, Цензор.нет), телевізійні інтернет-канали (1+1, ICTV, Україна 24), вебрадіо. Більшість з них є інтернет-версіями традиційних ЗМІ, проте з'являються і суто онлайн-медіа.

Трансформація політичної системи під впливом Інтернету відбувається за трьома основними напрямками:

1. Змінюються соціально-політичні характеристики суспільства, яке набуває рис інформаційного. Д. Белл зазначає, що «інформаційне суспільство характеризується домінуванням інформації та знань у всіх сферах життя» [10, р. 127].
2. Трансформуються інститути представницької демократії, політичні механізми громадського контролю, форми політичної участі громадян. Розвивається концепція «е-демократії» з новими інструментами громадянської участі.
3. Змінюється система державного управління, форми організації органів виконавчої влади. Впроваджується сервісно-орієнтована модель надання державних послуг, заснована на принципах клієнтоцентричності.

Водночас існують і негативні соціально-політичні наслідки глобальної інформатизації:

1. Інформаційна фрагментація суспільства. Алгоритми соціальних мереж створюють «інформаційні бульбашки» та «ехо-камери», що посилює політичну поляризацію. Дослідження Оксфордського університету показує, що 72% користувачів соціальних мереж отримують політичну інформацію переважно з джерел, що підтверджують їхні існуючі погляди.
2. Поширення політичного популізму. Спрощення складних політичних питань для форматів соціальних мереж сприяє розвитку популістської політичної культури. Емоційні меседжі поширюються в 6 разів швидше за раціональну аргументацію.

3. Маніпулятивні технології. Використання ботів, тролів, дезінформації деформує політичну культуру, знижує довіру до політичних інститутів. За даними кіберполіції України, у 2024 р. виявлено понад 50 тисяч бот-акаунтів, що поширювали політичну дезінформацію.
4. Цифрова нерівність. Різний рівень доступу до інтернету та цифрової грамотності створює нові форми політичної нерівності. Дослідження показує, що 35% сільського населення України має обмежений доступ до високошвидкісного інтернету.
5. Інформаційні війни та кібератаки. Інтернет-комунікація відкриває широкі можливості для проведення інформаційних воєн та організації інформаційних протистоянь політичних акторів. З початку повномасштабної війни Україна зазнала понад 4500 кібератак на критичну інфраструктуру.

Один з головних ризиків розвитку інтернет-комунікацій полягає в широкому використанні маніпулятивних технологій, особливо у виборчому процесі, але нерідко й для формування сприятливого іміджу політичного лідера [3, с. 245]. Інформаційна війна може проходити на різних рівнях:

- Внутрішньополітичний рівень – інформаційна війна між політичними елітами регіонального або національного рівня. Об'єктами впливу є окремі особистості, групи, організації, партії та інші політичні актори.
- Міждержавний рівень – інформаційна війна стає явищем формально мирного періоду міждержавного протистояння, що дозволяє вирішувати зовнішньополітичні завдання несиловими засобами та методами.

Середовище Інтернет сприятливе для несанкціонованого доступу до персональної інформації, негативного впливу на інформаційну інфраструктуру публічної влади. Джерелами таких загроз можуть виступати терористичні групи, спеціальні служби іноземних держав, ворожих щодо України, хакери, екстремістські організації. Актуальною проблемою є можливість через Інтернет керувати протестною поведінкою активних користувачів мережі. Поширюється феномен «розумної юрби» (смарт-моб) – самоорганізованої інформаційної спільноти без організуючого ядра, з децентралізованою структурою [7, с. 356].

Висновки. Проведене дослідження демонструє фундаментальну трансформацію політичної культури в системі публічного управління України під впливом інтернет-комунікацій. Основним результатом є перехід від патерналістсько-підданської до громадянсько-активістської моделі політичної культури, що характеризується формуванням нових ціннісних орієнтацій та моделей політичної поведінки. Громадяни стають активними учасниками політичного процесу через цифрові інструменти, а держава трансформує механізми взаємодії з суспільством через електронне урядування.

Дослідження виявило амбівалентний характер впливу інтернет-комунікацій. Позитивні ефекти включають розширення політичної участі, підвищення прозорості влади та розвиток громадянського суспільства. Негативні наслідки проявляються в поляризації суспільства, поширенні дезінформації та поглибленні цифрової нерівності. Регіональний аналіз показав диспропорції між великими містами та периферією в адаптації до цифрових форм політичної взаємодії, що потребує цілеспрямованої державної політики.

Критичне значення має формування культури інформаційної безпеки в умовах гібридних загроз. Досвід України підтверджує необхідність розвитку медіаграмотності як складової політичної культури для протидії маніпулятивним впливам. Перспективи подальших досліджень включають вивчення впливу штучного інтелекту на політичну культуру, аналіз регіональних особливостей цифрової трансформації та розробку механізмів протидії негативним ефектам діджиталізації. Загалом, успішність трансформації залежить від здатності суспільства та держави адаптуватися до цифрових реалій, зберігаючи демократичні цінності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Андрущенко В.П. Організоване суспільство. Проблема організації та суспільної самоорганізації в період радикальних трансформацій в Україні на рубежі століть: досвід соціально-філософського аналізу. Київ: Атлант ЮЕМСі, 2005. 502 с.
2. Бебик В.М. Інформаційно-комунікаційний менеджмент у глобальному суспільстві: психологія, технології, техніка публік рилейшнз. Київ: МАУП, 2005. 440 с.
3. Дубов Д.В. Інформаційне суспільство в Україні: глобальні виклики та національні можливості. Київ: НІСД, 2010. 64 с.
4. Кармазіна М. Політична культура України: проблеми становлення і розвитку. Київ: ІПіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2020. 368 с.
5. Михальченко М.І. Українська національна ідея як регулятивна сила в загальнодержавному і регіональному масштабах. *Регіональні версії української національної ідеї: спільне і відмінне*. Київ, 2005. С. 9–34.
6. Пашина Н.П. Концептуальні засади інтернет-комунікацій у публічному управлінні. Київ: НАДУ, 2021. 256 с.
7. Почепцов Г.Г. Інформаційна політика. Київ: Знання, 2008. 663 с.
8. Радченко О.В. Ціннісна система суспільства як механізм демократичного державотворення. Харків: Вид-во ХарРІ НАДУ «Магістр», 2009. 380 с.
9. Рудич Ф.М. Політологія. Київ: Либідь, 2009. 480 с.
10. Almond G., Verba S. *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press, 1963. 379 p.
11. Bell D. *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books, 1999. 507 p.
12. Castells M. *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford: Oxford University Press, 2001. 292 p.
13. Toffler A. *The Third Wave*. New York: Bantam Books, 1980. 537 p.

REFERENCES

1. Andrushchenko, V.P. (2005). *Orhanizovane suspilstvo. Problema orhanizatsii ta suspilnoi samoorganizatsii v period radykalnykh transformatsii v Ukraini na rubezhi stolit [Organized society. The problem of organization and social self-organization during radical transformations in Ukraine at the turn of the century]*. Kyiv: Atlant YuEmSi [in Ukrainian].
2. Bebyk, V.M. (2005). *Informatsiino-komunikatsiyni menedzhment u hlobalnomu suspilstvi [Information and communication management in global society]*. Kyiv: MAUP [in Ukrainian].
3. Dubov, D.V. (2010). *Informatsiine suspilstvo v Ukraini: hlobalni vyklyky ta natsionalni mozhlyvosti [Information society in Ukraine: global challenges and national opportunities]*. Kyiv: NISD [in Ukrainian].
4. Karmazina, M. (2020). *Politychna kultura Ukrainy: problemy stanovlennia i rozvytku [Political culture of Ukraine: problems of formation and development]*. Kyiv: IPIEND im. I.F. Kurasa NAN Ukrainy [in Ukrainian].
5. Mykhalchenko, M.I. (2005). *Ukrainska natsionalna ideia yak rehuliatyvna syla v zahalnodержавnomu i rehionalnomu masshtabakh [Ukrainian national idea as a regulatory force at the national and regional levels]. Rehionalni versii ukrainskoi natsionalnoi ideii: spilne i vidminne – Regional versions of the Ukrainian national idea: common and different. (pp. 9–34)*. Kyiv [in Ukrainian].
6. Pashyna, N.P. (2021). *Kontseptualni zasady internet-komunikatsii u publichnomu upravlinni [Conceptual principles of Internet communications in public administration]*. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
7. Pocheptsov, H.H. (2008). *Informatsiina polityka [Information policy]*. Kyiv: Znannia [in Ukrainian].
8. Radchenko, O.V. (2009). *Tsinnisna systema suspilstva yak mekhanizm demokratychnoho derzhavotvorennia [Value system of society as a mechanism of democratic state-building]*. Kharkiv: Vyd-vo KharRI NADU "Mahistr" [in Ukrainian].
9. Rudych, F.M. (2009). *Politolohiia [Political science]*. Kyiv: Lybid [in Ukrainian].

10. Almond, G., & Verba, S. (1963.) *The Civic Culture: Political Attitudes and Democracy in Five Nations*. Princeton: Princeton University Press [in English].
11. Bell, D. (1999). *The Coming of Post-Industrial Society*. New York: Basic Books [in English].
12. Castells, M. (2001). *The Internet Galaxy: Reflections on the Internet, Business, and Society*. Oxford: Oxford University Press [in English].
13. Toffler, A. (1980). *The Third Wave*. New York: Bantam Books [in English].

Подано до редакції 17.04.25 р.
Прийнято до друку 23.05.25 р.

УДК 35.072:004.738

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-14-29>

Бурик Зоряна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Buryk Zoriana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4394-6766>

ЦИФРОВА ІНКЛЮЗІЯ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ПОДОЛАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗРИВУ СЕРЕД НАСЕЛЕННЯ

DIGITAL INCLUSION IN PUBLIC ADMINISTRATION: BRIDGING THE DIGITAL DIVIDE AMONG THE POPULATION

Анотація. В умовах стрімкого розвитку цифровізації в публічному управлінні, цифрова інклюзія визначається як забезпечення рівного доступу всіх громадян до цифрових технологій, ресурсів, послуг і знань, незалежно від їхнього віку, місця проживання, економічного або соціального становища.

Значна частина населення, особливо соціально вразливі групи, стикається з обмеженнями у доступі до сучасних цифрових технологій або демонструє недостатній рівень цифрової грамотності. Проблема цифрового розриву продовжує залишатися вагомим викликом. Основною метою цифрової інклюзії в системі державного управління має бути гарантування рівного доступу до цифрових державних послуг та інформаційних ресурсів для кожного громадянина, що передбачає усунення бар'єрів, пов'язаних із цифровим розривом, а також створення умов для активної участі соціально вразливих груп у процесах цифрового врядування.

Досліджено сутність поняття «цифрова інклюзія» та охарактеризовано її ключові аспекти в контексті державного управління. З'ясовано природу та фактори виникнення цифрового розриву серед різних соціальних груп населення. Оцінено стан цифрової інклюзії в Україні, зокрема доступність цифрових державних послуг для вразливих верств населення та індекс цифрової грамотності населення. Визначено основні перешкоди на шляху цифрової інклюзії у сфері державного управління в Україні. Досліджено необхідність партнерства держави, бізнесу та громадянського суспільства у сфері цифровізації. Сформульовано практичні поради для державної політики, спрямовані на забезпечення цифрової інклюзії та скорочення цифрового розриву. Акцентовано увагу на ролі місцевого самоврядування у зменшенні цифрового розриву.

У висновках зазначено, що подолання цифрового розриву є надзвичайно важливим заходом для побудови сучасного інклюзивного суспільства, де кожен громадянин матиме рівні можливості для участі у громадському житті та доступу до державних послуг.

Ключові слова: публічне управління, цифрова інклюзія, державні послуги, соціальні групи населення, цифровий розрив, онлайн-сервіси, цифрові навички, електронне врядування, партнерство.

Abstract. In the swift advancement of digitalization in public administration, digital inclusion is described as ensuring equal access to digital technologies, resources, services, and knowledge for all citizens, independent of their age, location, economic or social position.

A significant segment of the population, particularly socially vulnerable groups, faces constraints on entry to contemporary digital technologies or demonstrates a low level of digital literacy. The digital divide remains a prominent issue. The primary aim of digital inclusion in the public administration system should

be to guarantee equal access to digital public services and informational assets for every citizen. This involves eradicating barriers related to the digital divide and also establishing conditions for the active participation of socially vulnerable demographics in digital governance processes.

The core of the concept of «digital inclusion» is explored, and its main features within public administration are outlined. The nature and elements of the digital divide among various social groups are recognized. The status of digital inclusion in Ukraine is evaluated, particularly, the availability of digital public services for susceptible portions of the population and the digital literacy rating of the populace. The main impediments to digital inclusion in public administration in Ukraine are identified. The need for cooperation between the state, business, and civil society in the sphere of digitalization is examined. Practical advice for public policy aimed at ensuring digital inclusion and reducing the digital divide is formulated. The part local governments play in minimizing the digital divide is stressed.

The findings suggest that closing the digital divide is a crucial step for building a modern, inclusive society, where every citizen will have equal opportunities to participate in civic life and receive public services.

Keywords: public administration, digital inclusion, public services, social groups, digital divide, online services, digital skills, e-governance, partnership.

Постановка проблеми. Сучасне публічне управління все більше орієнтується на використання цифрових технологій у комунікації з населенням. Електронні сервіси, цифрові платформи та засоби онлайн-взаємодії поступово стають невід'ємною частиною управлінських процесів. Проте поряд зі швидким технологічним прогресом поглиблюється розрив між тими, хто має доступ до цифрових інструментів і вміє ними користуватися, та тими, хто залишається поза рамками цифрової взаємодії через соціально-економічні або освітні бар'єри.

Найбільш гостро ці виклики постають перед соціально вразливими категоріями населення: людьми похилого віку, жителями віддалених сільських територій, особами з обмеженими можливостями, внутрішньо переміщеними особами та малозабезпеченими громадянами. Основними причинами цього є слабкий розвиток цифрової інфраструктури у віддалених районах, низький рівень цифрової освіти серед населення та труднощі у використанні державних електронних сервісів без сторонньої допомоги. Сукупність цих факторів обмежує реалізацію прав громадян і ускладнює доступ до послуг, які мали би бути загальнодоступними.

Незважаючи на актуальність проблеми, система публічного управління в Україні все ще недостатньо систематично підходить до питань забезпечення цифрової інклюзії. У багатьох випадках впровадження електронного врядування здійснюється без урахування потреб найменш соціально захищених груп. Це підкреслює необхідність розробки та реалізації цілеспрямованої політики, яка не лише забезпечуватиме технічну реалізацію електронних послуг, але й гарантуватиме їхню доступність для всіх верств населення.

Таким чином, сучасний виклик полягає у тому, що стрімке розширення цифрових технологій у сфері публічного управління не супроводжується належним рівнем цифрової інклюзії. Ця ситуація ставить під загрозу рівність доступу до державних послуг, суперечить основним принципам соціальної справедливості та потенційно знижує ефективність впровадження електронного врядування.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Важливі аспекти цифрової інклюзії в публічному управлінні висвітлювали такі українські дослідники як А. Алієв [1, с. 237], М. Белікова [2, с. 381], В. Наместнік, М. Павлов [3, с. 115], А. Пакі [4, с. 40], А. Чечель, М. Ангелін [5, с. 176], В. Борисенко [6, с. 36], А. Стасишин, М. Олісевич, М. Кравчук [7, с. 106] та ін. Однак питання цифрового розриву для гарантування однакового доступу до цифрових можливостей для всіх громадян цілком не висвітлено, що й стало потребою його вивчення.

Мета статті – дослідження сутності та виявів цифрового розриву серед населення, оцінювання стану цифрової інклюзії в державному управлінні України та обґрунтування напрямів і механізмів його подолання задля забезпечення рівного доступу громадян до цифрових державних послуг.

Виклад основного матеріалу. Цифрова інклюзія – це процес та наслідок створення таких умов, за яких всі громадяни мають рівні можливості доступу до цифрових технологій, електронних послуг та інформаційних ресурсів, незалежно від соціального стану, віку, освіти, доходу чи місця проживання. Основні риси цифрової інклюзії в контексті публічного управління подано на рис.1.

Цифрова інклюзія – це багатогранне явище, що потребує комплексного підходу: технічного, освітнього, суспільного та управлінського. Вона є необхідною передумовою для ефективного державного управління в умовах цифрової трансформації та важливим чинником соціальної рівності. Без неї цифровізація держави здатна поглибити суспільну нерівність, замість її подолання. Тому формування державної політики має ґрунтуватися на принципі «нікого не залишити осторонь», забезпечуючи однаковий доступ до цифрових послуг для всіх громадян.



Рис.1. Характеристика цифрової інклюзії в контексті публічного управління

Джерело: сформовано автором на основі [1, с. 237; 4, с. 40]

Ключові аспекти цифрової інклюзії в публічному управлінні представлено на рис.2.

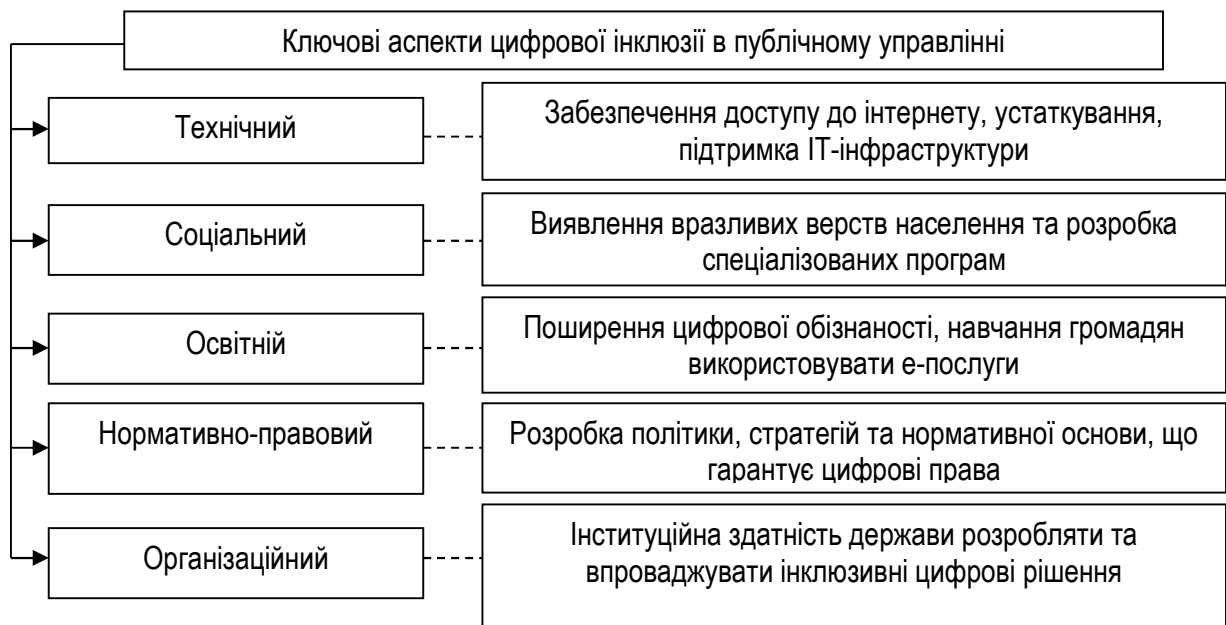


Рис.2. Ключові аспекти цифрової інклюзії в публічному управлінні

Джерело: сформовано автором на основі [5, с. 176; 8, с. 15]

Цифровий розрив (digital divide) – це нерівність в доступі до цифрових технологій та інформаційних джерел, що проявляється у відмінностях у можливостях користуватися Інтернетом, цифровими приладами та послугами. Цей розрив є як між країнами, так і всередині однієї держави, поміж різними соціальними групами. Чинники виникнення цифрового розриву серед різних соціальних груп подано у табл.1.

Таблиця 1.

Чинники виникнення цифрового розриву серед різних соціальних груп населення

Чинники	Характерні особливості
Соціально-економічні фактори	Низький достаток обмежує можливість придбати гаджети, сплатити інтернет. Бракує доступу до інфраструктури (інтернет на селі). Відсутня належна технічна підтримка.
Освітні чинники	Невистачаючий рівень цифрової обізнаності, особливо серед літніх осіб та малорозвинених груп. Бракує спеціальних навчальних програм та ресурсів.
Вікові особливості	Старше покоління менш пристосоване до нових технологій через відсутність умінь або мотивації. Молодь, навпаки, більш діяльна у використанні цифрових технологій.
Географічні фактори	Сільська місцина часто має кволу інфраструктуру (низька швидкість інтернету чи його відсутність). Віддалені регіони менше охоплені державними цифровими сервісами.
Фізичні обмеження	Люди з обмеженими можливостями зіштовхуються з труднощами через недосяжність цифрових платформ (наприклад, відсутність пристосованого інтерфейсу).
Культурні та мовні бар'єри	Відсутність контенту українською мовою чи врахування культурних рис.
Психологічні чинники	Недовіра до цифрових технологій чи страх перед їх застосуванням (технологічна тривожність). Брак мотивації або переконання в користі цифрових вмінь.

Джерело: сформовано автором на основі [9; 10, с. 233; 11, с. 45]

Цифровий розрив спричиняє поглиблення суспільної нерівності, обмежує доступ до освіти, праці, медичних послуг, участі у громадському житті. Вразливі верстви ризикують залишатися поза

межами цифрової економіки й суспільства, що знижує їх якість життя та можливості самореалізації.

Для подолання цифрового розриву потрібна цілісна стратегія, яка враховує не лише наявність технологій, але й навчальні, соціальні, психічні та культурні аспекти. Важливо зосередитись на групах, які більше ризикують переконатися, що кожен має однакові шанси в цифровому світі. За останні роки Україна активно розвиває цифрову інфраструктуру та впроваджує електронні державні послуги через платформи, такі як Дія – один із найбільших проєктів цифровізації в країні. Впровадження онлайн-сервісів покращує доступність послуг і робить взаємодію громадян з владою більш дієвою.

Однак, незважаючи на позитивні тенденції, цифрова інтеграція в Україні має кілька викликів:

- існує розрив в доступі до Інтернету між містом та селом (за даними на 2023 р., понад 90% мешканців міст мають Інтернет, тоді як у сільській місцевості цей показник нижчий – близько 70–75%);
- помітний цифровий розрив серед людей похилого віку, котрі мають невисокий рівень цифрової освіченості;
- соціально незахищені групи часто не мають потрібних знань, пристроїв чи мотивації використовувати цифрові послуги.

Особливості доступності цифрових державних послуг для вразливих груп охарактеризовано у (табл. 2).

Таблиця 2.

Доступність цифрових державних послуг для вразливих груп

Вразливі групи населення	Особливості
Літні люди	Ця група здебільшого стикається зі складнощами у користуванні цифровими сервісами через невисокий рівень цифрової грамотності, недовіру до технологій, а також фізичні обмеження (наприклад, погіршення зору). Хоча платформа «Дія» має інтуїтивно зрозумілий інтерфейс, спеціальних адаптацій для літніх користувачів поки замало. Країна частково компенсує це через офлайн-центри надання адмінпослуг (ЦНАПи), але це не повністю вирішує проблему.
Особи з інвалідністю	Законодавство України передбачає забезпечення доступності відомостей, але на практиці цифрові платформи часто не відповідають стандартам доступності (наприклад, відсутність підтримки екранних читачів, спеціальних навігаційних функцій). Внаслідок цього особи з інвалідністю мають ускладнений доступ до електронних послуг
Мешканці сільської місцевості та віддалених регіонів	Обмежене інтернет-покриття та квола технічна інфраструктура стримують повноцінне використання цифрових сервісів. До того ж, недостатня кількість навчальних програм з цифрової грамотності на місцях
Малозабезпечені та соціально вразливі категорії	Відсутність особистих пристроїв (смартфонів, комп'ютерів) є суттєвим бар'єром. Також існують психологічні перепони: страх, недовіра або низька мотивація використовувати цифрові сервіси.

Джерело: сформовано автором на основі [12, с. 110; 13]

Україна здійснює значний прогрес у сфері розвитку цифрових державних послуг, проте питання забезпечення цифрової інклюзії, особливо для уразливих категорій населення, залишається актуальним викликом. Подолання цифрового розриву вимагає запровадження комплексних і цілеспрямованих заходів. Це включає покращення цифрової інфраструктури, адаптацію сервісів до потреб різних соціальних груп, масштабні програми навчання та надання соціальної підтримки. Важливим показником рівня володіння цифровими навичками серед населення України є індекс цифрової грамотності. Водночас індекс цифрової трансформації громад сприяє формуванню дорожніх карт для кожної конкретної громади, що дозволяє оптимізувати та пришвидшити розвиток цифрової держави.

Згідно з дослідженням, проведеним Міністерством цифрової трансформації України у 2023 р., 93% дорослого населення у віковому діапазоні від 18 до 70 років володіють цифровими

навичками на базовому рівні або вище, що свідчить про значний прогрес у цьому напрямку [14]. Частка осіб із просунутими цифровими компетенціями становить 38%. Таким чином, майже 60% українських громадян мають базовий або вищий рівень цифрових навичок, що на 12,6% перевищує показники 2019 р. [15].

За останній рік рівень цифрової освіченості змінився: частка людей з вищим за середній рівнем зменшилася з 76% до 72%, що пов'язано з оновленням методології. Згідно з отриманими результатами, цифрова грамотність 2% українців є низькою, у 26% – нижча за середню, 65% має вищий за середній рівень медіаграмотності і 7% – високий (рис. 3).

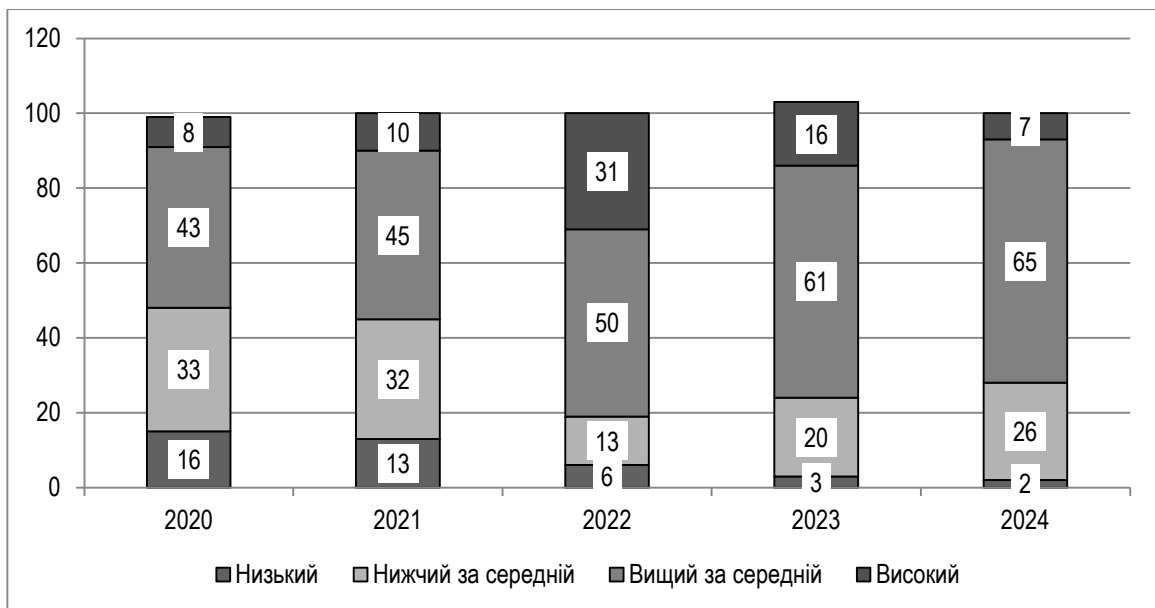


Рис.3. Динаміка індексу цифрової грамотності в Україні за 2020–2024 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [16]

З початком великої війни, рівень загального індексу цифрової грамотності змінився помітно. З 2021 р. по 2022 р. частка аудиторії з вищим за середній показником зросла. Відтак, зменшилась кількість українців з низьким і нижчим за середній рівнем цифрової компетентності (з 45% до 29%).

Додаткова інформація щодо дослідження, а також доступ до освітніх ресурсів із підвищення рівня цифрової грамотності, доступні на платформі «Дія.Освіта». Цей ресурс пропонує широкий спектр курсів і матеріалів, орієнтованих на розвиток цифрових компетенцій серед різних верств населення [17].

У сучасну епоху цифрові технології стали не лише засобом комунікації, але й визначальною складовою соціального, економічного та політичного життя. Україна, рухаючись у руслі цифрової трансформації, активно впроваджує електронне врядування та цифрові державні сервіси. Це має на меті підвищення ефективності, прозорості та доступності публічного управління.

Втім, інтеграція цифрових інструментів супроводжується низкою викликів, серед яких найбільш гострою є проблема цифрового розриву – нерівномірності доступу до цифрових ресурсів і послуг. Вразливі категорії населення, зокрема літні люди, мешканці сільської місцевості, особи з інвалідністю, внутрішньо переміщені особи та громадяни з низьким рівнем доходів, часто залишаються відстороненими від процесів цифровізації. Це призводить не лише до зниження ефективності електронного врядування, але й до загрози соціальної ізоляції та дискримінації цих груп.

У зв'язку з цим поняття цифрової інклюзії набуває особливого значення. Воно передбачає створення умов для повноцінної участі всіх громадян у цифровому суспільстві незалежно від віку,

матеріального становища, рівня освіти чи місця проживання. Забезпечення цифрової інклюзії є необхідною передумовою для досягнення соціальної справедливості та сталого розвитку системи публічного управління.

Бар'єри цифрової інклюзії в публічному управлінні України подано у табл. 3.

Таблиця 3.

Бар'єри цифрової інклюзії в публічному управлінні України

Категорія бар'єру	Особливості	Наслідки
Інфраструктурні	Нерівний доступ до мережі інтернет Брак техніки в частини населення	Обмежений доступ до цифрових сервісів у сільській місцевості та серед незаможних
Освітні та когнітивні	Низький рівень цифрової обізнаності. Брак вмінь у держслужбовців	Неспроможність самостійно користуватися сервісами Низька дієвість цифрового врядування
Соціальні	Уразливі групи вилучені з цифрових процедур. Брак адаптацій для осіб з інвалідністю	Соціальна відірваність. Недоступність електронних урядових послуг
Нормативно-правові	Застаріла чи фрагментарна нормативна основа. Кволий захист цифрових прав	Відсутність зобов'язань держави гарантувати інклюзивність Юридична беззахисність користувачів
Економічні	Висока ціна інтернету та пристроїв. Відсутність фінансування цифрових проєктів	Поглиблення цифрового розриву серед незаможних. Невисокий рівень цифрових сервісів
Культурні та мовні	Недовіра до онлайн-майданчиків. Брак контенту для нацменшин або людей з особливими потребами	Низьке проникнення цифровими сервісами. Створення бар'єру недовіри до держави

Джерело: сформовано автором на основі [18, с. 69; 19, с. 139]

Здолання бар'єрів цифрової інклюзії у царині публічного управління в Україні потребує системної політики, яка поєднує: розбудову інфраструктури; підвищення цифрової грамотності; правові гарантії доступності; адаптацію сервісів під потреби вразливих верств; забезпечення міжвідомчої координації. Це потрібно для того, аби кожен громадянин, незалежно від віку, місця проживання або соціального статусу, мав реальний доступ до цифрових державних послуг.

У процесі цифрової трансформації країни особливої актуальності набуває дієва взаємодія між державним сектором, приватним бізнесом і громадянським суспільством. Жодна з цих сфер не може самостійно забезпечити повноцінне впровадження цифрових технологій у публічне управління, адже цифровізація потребує як технологічних ресурсів, так і довіри з боку суспільства та чіткого нормативного регулювання.

Політика цифрового уряду активно впроваджується в Україні, а тристороннє партнерство має вирішальне значення для досягнення успішної та всеосяжної цифровізації. Держава несе відповідальність за надання юридичної та стратегічної підтримки процесу, сприяння інноваціям та прийняття технічних рішень та представлення громадянського суспільства – спосіб, щоб люди висловлювали свої потреби, забезпечити відгуки та забезпечити прозорість.

Працюючи разом, ці сектори можуть прискорити надання цифрових послуг та полегшити їх використання та дотримуватися правил для різних категорій громадян. Така співпраця формує умови для подолання цифрового розриву, розвитку електронної демократії та підвищення ефективності публічного управління загалом.

У цьому контексті з'являється необхідність в аналізі ролей кожного з учасників партнерства, форм взаємодії між ними, а також важливих прикладів і викликів, які виникають на шляху реалізації цифрової трансформації (табл. 4).

Таблиця 4.

Партнерство держави, бізнесу та громадянського суспільства у сфері цифровізації

Сектор	Роль у цифровізації	Форми участі	Приклади в Україні
Держава	Формування політики. Розбудова інфраструктури. Регулювання.	Запуск е-сервісів. Підтримка цифрової грамотності. Нормативна база	Платформа «Дія». Стратегія цифровізації. «Дія.Освіта»
Бізнес (приватний сектор)	Розробка новачій. Інвестування. Технічна допомога	Розробка сервісів. Співпраця у цифрових проєктах. Навчальні програми	ІТ-компанії у створенні «Дії». Освітні проєкти Prometheus, EPAM
Громадянське суспільство	Відстоювання інтересів громадян. Нагляд. Збільшення обізнаності	Консультації з політики. Захист прав у цифровому просторі. Навчання	ГО у сфері цифрових прав (e.g. Digital Rights UA). Громадські ради при Мінцифрі

Джерело: сформовано автором на основі [20-21; 22, с. 110]

Тристороннє партнерство держави, бізнесу та громадського суспільства є запорукою успішної та інклюзивної цифровізації. В Україні вже закладено підґрунтя для такого партнерства, проте його подальший розвиток потребує зміцнення міжсекторної довіри, прозорості процедур, залучення громадян до ухвалення рішень і вдосконалення законодавчих механізмів публічно-приватної взаємодії.

Успішна цифровізація публічного управління неможлива без долучення до цифрового простору всіх верств населення. Хоча в Україні активно розвиваються електронні сервіси, розробляються цифрові платформи та запроваджуються інноваційні рішення, значна частина громадян лишається поза межами цих процесів. Це спричинено різноманітними бар'єрами – соціальними, економічними, освітніми, технологічними та юридичними.

В Україні реалізуються численні загальнодержавні програми, спрямовані на інтеграцію інклюзії та цифровізації в різних сферах суспільного життя. Деякі з них подано у табл. 5.

Таблиця 5.

Загальнодержавні програми, спрямовані на інтеграцію інклюзії та цифровізації

Назва програми	Основний напрямок	Характеристика	Відповідальні органи
Цифрова Європа (2021–2027)	Цифровізація	Інтеграція України до європейської цифрової екосистеми: штучний інтелект, кібербезпека, цифрові вміння	Мінцифри, ЄС
Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору	Інклюзія, цифрова доступність	Забезпечення однакового доступу до сервісів, освіти, цифрових технологій	КМУ, офіс першої леді
Міжнародна програма «Трансформація цифрової педагогіки»	Освіта, цифровізація, інклюзія	Міжнародна програма для педагогів: розбудова інклюзивної та цифрової освіти	МОН, університети США
Розвиток цифрової грамотності та інклюзивних технологій	Цифровізація, інклюзія	Розвиток цифрових вмінь, створення хабів та навчальних майданчиків (зокрема для осіб з інвалідністю)	Мінцифри
Платформа гендерної інклюзії у відновленні	Інклюзія, рівність	Гендерна рівність, залучення в процесі повоєнного відбудови України	КМУ, громадські організації
Оновлення переліку засобів корекції у інклюзивній освіті	Інклюзивна освіта	Сучасні пристрої (інтерактивні підлоги, логопедичні тренажери) для малечі з ООП	МОН

Джерело: сформовано автором на основі [23-29]

Сприяючи розвитку рівних можливостей для всіх громадян, в різних сферах суспільного життя, ці програми та ініціативи демонструють старання України щодо інтеграції інклюзії та цифровізації.

Подолання цифрового розриву є важливим етапом у будівництві справедливого суспільства, де кожен громадянин матиме рівний доступ до участі в суспільному житті та державних послуг. Проблеми недостатнього доступу до Інтернету, низької цифрової грамотності і технічної чи мовної недоступності електронних сервісів формують структурну перешкоду для інтеграції громадян у сучасне цифрове середовище, посилюючи соціальну нерівність і знижуючи ефективність електронного урядування. З огляду на зазначене, виникає необхідність формулювання практичних рекомендацій для забезпечення цифрової інклюзії. Серед них ключовими є: розвиток інфраструктури цифрового зв'язку, підвищення рівня цифрової грамотності громадян, адаптація електронних послуг під потреби різних груп населення, соціальна підтримка вразливих категорій громадян, створення ефективного механізму міжсекторної кооперації та функціональний моніторинг наслідків реалізованих ініціатив. Їх реалізація дозволить зменшити цифровий розрив та зробити публічне управління по-справжньому доступним для кожного (табл. 6).

Таблиця 6.

Шляхи удосконалення державної політики у сфері цифрової інклюзії

Критерій	Рекомендовані дії
Розвиток цифрової інфраструктури	Забезпечити повне покриття швидкісним інтернетом навіть у найбільш віддалених населених пунктах. Створити громадські точки безкоштовного Wi-Fi у сільських громадах, бібліотеках, школах та ЦНАПах. Підтримувати розвиток цифрової інфраструктури на рівні громад через державне співфінансування.
Підвищення цифрової грамотності	Розробити державну програму цифрової освіти для уразливих верств: пенсіонерів, осіб з інвалідністю, ВПО, малозабезпечених. Впроваджувати безоплатні офлайн-курси у ЦНАПах, школах, культурних осередках. Підтримати розвиток онлайн-платформ на кшталт «Дія.Освіта», із залученням місцевих громадських організацій.
Адаптація цифрових послуг	Забезпечити інклюзивність цифрових платформ: адаптацію для людей з вадами зору, слуху, моторики (відповідно до стандартів доступності WCAG). Перекладати ключові державні сервіси мовами національних меншин, створити зручність користування. Тестувати сервіси за участі представників вразливих груп – «зворотний зв'язок» ще на стадії розробки.
Соціальна підтримка цифрового доступу	Впровадити програму компенсацій чи ваучерів на купівлю техніки або інтернету для соціально вразливих. Створити мережу державних цифрових хабів у громадах – місць, де можна отримати консультацію, пройти навчання або скористатися приладами. Забезпечити цифрові навички для держслужбовців, які контактують з громадянами.
Міжсекторна взаємодія	Формалізувати публічно-приватне партнерство для творення інклюзивних технологій та цифрових сервісів. Активно залучати громадські об'єднання до формування політики цифровізації. Підтримувати соціальні IT-стартапи, що розв'язують проблеми цифрової нерівності.
Моніторинг і зворотний зв'язок	Запровадити показники цифрової інклюзії для оцінювання політик на загальнонаціональному та місцевому рівнях. Регулярно публікувати індекс цифрової освіченості та доступності, з розподілом за регіонами та соціальними прошарками. Створити гарячу лінію або онлайн-чат для сприяння у використанні цифрових державних сервісів.

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [30, с. 147; 31-32]

Цифрова інклюзія мусить бути наскрізним пріоритетом державної цифрової політики. Без особливих механізмів підтримки вразливих верств цифрова трансформація ризикує збільшити нерівність. Через те потрібна цілеспрямована, інклюзивна та міжсекторальна стратегія, яка зважить як технічні, так і соціальні бар'єри цифрового розвитку.

Цифровий розрив – це задача нерівного доступу до цифрових технологій, Інтернету та цифрових сервісів, яка особливо відчутно проявляється на місцевому щаблі, зокрема у сільських і віддалених громадах. Саме місцеве самоврядування, будучи найближчим щаблем влади до людей, відіграє важливу роль у подоланні цього розриву (табл. 7).

Таблиця 7.

Роль місцевого самоврядування у зменшенні цифрового розриву

Напрямок діяльності	Функції місцевого самоврядування	Приклади заходів	Очікуваний результат
Розвиток цифрової інфраструктури	Забезпечення доступу до мережі Інтернет, створення громадських точок Wi-Fi	Співпраця з постачальниками, зведення інтернет-мереж, облаштування безкоштовного Wi-Fi в громадських місцях	Збільшення доступності інтернету для мешканців
Підвищення цифрової грамотності	Організація освітніх програм для різних верств населення	Курси для пенсіонерів, навчання для вразливих верств, освітні заходи у ЦНАП, бібліотеках	Збільшення рівня цифрової обізнаності серед населення
Адаптація цифрових послуг	Врахування місцевих потреб при розробці електронних сервісів	Локалізація інтерфейсів, консультації з публікою, адаптація для осіб з інвалідністю	Покращення зручності та інклюзивності цифрових сервісів
Залучення громадян і партнерство	Встановлення діалогу між урядом, бізнесом та громадськістю	Проведення публічних обговорень, співпраця з громадськими організаціями, створення дорадчих рад	Підвищення довіри та прозорості цифрових проєктів
Моніторинг та оцінка	Відслідковування рівня цифрової залученості, аналіз запитів	Опитування громадян, збирання статистики, оцінка результативності програм	Своєчасне коригування політик та дій для ліквідації розриву

Джерело: сформовано автором на основі [33, с. 79; 34-35]

Міське самоврядування відіграє ключову роль у вирішенні проблеми цифрового розриву, спрямовуючи зусилля на впровадження інфраструктурних проєктів, освітніх програм та адаптацію цифрових послуг відповідно до специфічних потреб громади. На локальному рівні стають можливими оптимальні рішення щодо розвитку цифрових технологій, що сприяють зменшенню соціальних диспропорцій, покращенню інклюзивності суспільства та формуванню сучасної цифрової екосистеми.

Висновки. Таким чином, ознакою ефективного публічного управління в умовах цифрової трансформації є цифрова інклюзія, яка забезпечує рівний доступ усіх категорій населення до державних електронних послуг та інформаційних ресурсів. Її досягнення позитивно впливає на продуктивність державних інституцій, підвищуючи їхню прозорість і відкритість. Основними причинами цифрового розриву є нерівний доступ до інтернету, низький рівень цифрової грамотності, а також технічні, економічні та соціальні бар'єри, які в першу чергу зачіпають вразливі верстви населення. Розв'язання цієї проблеми потребує комплексного підходу, що включає розширення інтернет-покриття у віддалених і малозабезпечених регіонах, забезпечення доступного та якісного інтернету, а також організацію освітніх ініціатив з метою підвищення цифрової компетентності громадян.

Особливої уваги заслуговують заходи з підвищення цифрової грамотності через проведення навчальних програм, тренінгів та інформаційних кампаній, які формують навички користування електронними сервісами для різних груп населення, включно з літніми людьми, особами з інвалідністю та іншими соціально вразливими категоріями. Ефективне вирішення цих завдань

потребує тісної співпраці між державою, бізнесом та громадськими організаціями у форматі міжсекторного партнерства. Така взаємодія дозволяє об'єднати фінансові ресурси, технологічні інновації та суспільний досвід задля розробки доступних і корисних цифрових рішень.

Місцеве самоврядування виступає активною ланкою в процесі подолання цифрового розриву завдяки реалізації цілеспрямованих проєктів, що враховують унікальні потреби конкретних громад. Воно сприяє поліпшенню цифрової інфраструктури на місцевому рівні й організовує освітні заходи для населення. Важливим аспектом є систематичний моніторинг рівня цифрової інклюзії та оцінювання цифрової компетентності громадян. Ці заходи дозволяють оперативно ідентифікувати проблемні зони та коригувати державну політику задля підвищення її ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Алієв А.А. Особливості цифровізації у сфері публічного управління. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2024. №2 (74). С. 237–243. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-237-243.
2. Белікова М.І. Цифровізація публічного адміністрування в умовах воєнного стану. *Наукові інновації та передові технології. Серія «Право»*. 2022. №8. С. 381–392. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-381-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-381-392).
3. Наместнік В.В. Павлов М.М. Електронне, цифрове та smart-управління: сутність та співвідношення термінів. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. Державне управління. 2020. №1(96). С. 115–121. DOI: 10.36030/2310-2837-1(96)-2020-115-121.
4. Паккі А.Г. Сучасні тенденції цифрових трансформації в умовах інклюзивного розвитку. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 1. С. 40–45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-6>.
5. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 9. С. 176–185. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185>.
6. Борисенко В.Д. Електронне урядування в публічному адмініструванні. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. 2023. Вип. 76: частина 2. С. 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.5>.
7. Стасишин А., Олісевич М., Кравчук М. Інноваційні підходи до е-урядування в умовах невизначеності. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2024. Вип. 7. С. 106–115. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-106-115>.
8. Семчук Ж.В. Публічне управління: цифрові аспекти трансформації. *Академічні візії*. 2022. Вип. 3. С. 15–25. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5958494>.
9. Дослідження цифрової грамотності в Україні. 2023. Міністерство цифрової трансформації України. URL: https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf (дата звернення: 12.01.2025).
10. Довжук І.В. Цифрова нерівність в інформаційному суспільстві. *Society. Document. Communication. Соціум. Документ. Комунікація*. 2022. №14. С. 233–252. URL: <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/415/337> (дата звернення: 12.01.2025).
11. Булатова О.В., Резнікова Н.В., Іващенко О.А. Цифровий розрив чи цифрова нерівність? Нові виміри глобальних асиметрій соціально-економічного розвитку і міжнародної торгівлі в умовах техноглобалізму. *Вісник Маріупольського державного університету*. Серія: Економіка. 2023. № 25. С. 45–57. <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57>.
12. Давиденко Г. Цифрова інклюзія та доступність: соціальна діджиталізація: монографія. Вінниця: ТВОРИ, 2023. 240 с. URL: https://vsei.vn.ua/images/Doc/Nauka/Inklusivna_osvita/cifrova-inklyuziya-ta-dostupnist-socialna-didzhitalizaciya.pdf (дата звернення: 15.01.2025).
13. Гайдамашко О. Безбар'єрність цифрових послуг в Україні: як Мінцифра працює над доступністю для всіх. URL: https://24tv.ua/tech/yak-ukrayina-zabezpechuye-bezbaryerniy-dostup-do-tsifrovih-poslug_n2737243 (дата звернення: 10.01.2025).

14. Майже 60% українців володіють базовими та просунутими цифровими навичками: результати дослідження Мінцифри. URL: https://thedigital.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiyut-tsifrovimi-navichkami-mintsifra-prezentuvala-rezultati-doslidzhennya-tsifrovoi-gramotnosti-ukraintsiv?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.01.2025).
15. 6 мільйонів українців залучено до розвитку цифрових навичок: Мінцифри досягло цілі. URL: https://www.kmu.gov.ua/news/6-milioniv-ukraintsiv-zalucheno-do-rozvytku-tsifrovikh-navychok-mintsifry-dosiahlo-tsili?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 10.04.2025).
16. Індекс медіа грамотності. URL: <https://ms.detector.media/tag/17439/> (дата звернення: 12.04.2025).
17. Військові технології, штучний інтелект, «Дія» та «Мрія»: як розвивалася цифрова Україна у 2023 році. URL: https://www.pravda.com.ua/columns/2023/12/30/7435205/?utm_source=chatgpt.co (дата звернення: 12.04.2025).
18. Кожина А.В. Застосування цифрових технологій у публічному управлінні інклюзивним місцевим розвитком. *Вісник НАДУ*. 2020. №4. С. 69–76. URL: https://www.researchgate.net/publication/365098467_zastosuvanna_cifrovih_tehnologij_u_publicnomu_upravlinni_inkluzivnim_miscevim_rozvitkom (дата звернення: 12.04.2025).
19. Васильєва Т.А., Костецький П. Механізми підвищення цифрової інклюзії населення для забезпечення інформаційної безпеки держави. *Економіка і регіон*. 2023. №3 (90). С. 139–145. DOI: 10.26906/EiR.2023.3(90).3040.
20. Федюк В. Партнерство і співпраця влади та бізнесу на місцевому рівні – запорука успішного розвитку громад. URL: <https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-i-spiivpraczya-vlady-i-biznesu-na-miscevomu-rivni-zaporuka-uspishnogo-rozvytku-gromad/> (дата звернення: 10.04.2025).
21. Сенишин О.С., Ільків Н.В., Угольков Є.О. Стратегічні напрями взаємодії бізнесу, громадських організацій і держави в часи динамічних змін. *Економіка та суспільство*. 2023. Вип. 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94>.
22. Белов Д.М., Переш І.Є., Покорба І. Цифрові права людини: доктринальні засади. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. №2. С. 110–115. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.17>.
23. Програма ЄС «Цифрова Європа» (2021–2027). URL: https://business.diaa.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_2027 (дата звернення: 12.04.2025).
24. Про схвалення Національної стратегії із створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Кабінет міністрів України. Розпорядження від 14 квітня 2021 р. №366-р. Київ. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> (дата звернення: 18.04.2025).
25. Україна доєдналася до міжнародної інноваційної програми «Трансформація цифрової педагогіки». URL: <https://mon.gov.ua/news/ukraina-dodnalasya-do-mizhnarodnoi-innovatsiynoi-programi-transformatsiya-tsifrovoi-pedagogiki> (дата звернення: 18.04.2025).
26. Мінцифра і Tech StartUp School будуть розробляти освітні програми з цифрової грамотності та започаткують цифрові хаби. URL: <https://thedigital.gov.ua/news/mintsifra-i-tech-startup-school-budut-rozroblyati-osvitni-programi-z-tsifrovoi-gramotnosti-ta-zapochatkuyut-tsifrovi-khabi> (дата звернення: 18.04.2025).
27. Розпочала роботу «Платформа забезпечення гендерного мейнстримінгу та інклюзії у відновленні». URL: https://www.kmu.gov.ua/news/rozpochala-robotu-platforma-zabezpechennia-hendernoho-meinstryminhu-ta-inkliuzii-u-vidnovlenni?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.04.2025).
28. Інтерактивна підлога, кращі комп'ютерні програми та іграшки для розвитку – МОН оновило перелік засобів корекції у інклюзії. URL: https://mon.gov.ua/news/interaktivna-pidloga-krashchi-kompyuterni-programi-ta-igrashki-dlya-rozvytku-mon-onovilo-perelik-zasobiv-korektsii-u-inklyuzii?utm_source=chatgpt.com (дата звернення: 18.01.2025).
29. Про внесення змін до наказу Міністерства освіти і науки України від 23 квітня 2018 р. № 414. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0783-19#Text> (дата звернення: 12.04.2025).

30. Стуга Р. Соціальна інклюзія як чинник економічного розвитку: проблеми та перспективи для України. *Вчені записки Університету «КРОК»*. 2025. 1(77). С. 147–154. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-147-154>.
31. Саволайнен І.П., Філіпенко Л.В., Колєватов О.О. Соціальні наслідки цифрової нерівності в українському суспільстві в контексті глобалізації. *Вісник гуманітарних наук*. 2025. №6. DOI: <https://doi.org/10.5281/zenodo.15126266>.
32. Індекс цифрової трансформації регіонів України підсумки 2024 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%20%201.pdf> (дата звернення: 12.04.2025).
33. Єрмоленко О., Власенко Т., Шаповалова І. Наслідки цифрового розриву та шляхи його подолання. *Scientific journal «MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS»*. 2023. №1. С. 79–84. URL: <https://mdes.khmnu.edu.ua/index.php/mdes/article/download/151/130> (дата звернення: 10.04.2025).
34. Легкий С.В. Розвиток цифрової інфраструктури України: регіональний аспект. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2024. № 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.15>.
35. Підвищення рівня цифрової грамотності українців: Мінцифри презентує оновлену Рамку цифрової компетентності громадян. Урядовий портал. URL: <https://www.kmu.gov.ua/> (дата звернення: 12.04.2025).

REFERENCES

1. Aliiev, A.A. (2024). Osoblyvosti tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [Features of digitalization in the field of public administration]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic Notes of KROK University*, 2 (74), 237–243. DOI: 10.31732/2663-2209-2024-74-237-243 [in Ukrainian].
2. Bielikova, M.I. (2022). Tsyfrovizatsiia publichnoho administruvannia v umovakh voiennoho stanu [Digitalization of public administration under martial law]. *Naukovi innovatsii ta peredovi tekhnolohii – Scientific innovations and advanced technologies. Seriiia «Pravo»*, 8, 381–392. DOI: [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8\(10\)-381-392](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2022-8(10)-381-392) [in Ukrainian].
3. Namestnik, V.V. & Pavlov, M.M. (2020). Elektronne, tsyfrove ta smart-upravlinnia: sutnist ta spivvidnoshennia terminiv [Electronic, digital and smart governance: the essence and correlation of terms]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Derzhavne upravlinnia*, 1(96), 115–121. DOI: 10.36030/2310-2837-1(96)-2020-115-121 [in Ukrainian].
4. Pakki, A.H. (2024). Suchasni tendentsii tsyfrovyykh transformatsii v umovakh inkluzyvnogo rozvytku [Current trends in digital transformation in the context of inclusive development]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky - Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 9(1), 40–45. DOI: <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2024-1-6> [in Ukrainian].
5. Chechel, A., & Anhelin, M. (2024). Stratehichni tsyfrovi tekhnolohii u publichnomu sektori Ukrainy [Strategic digital technologies in the public sector of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 9, 176–185. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-9-176-185> [in Ukrainian].
6. Borysenko, V.D. (2023). Elektronne uriaduvannia v publichnomu administruvanni [E-governance in public administration]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University*, 76(2), 36–40. DOI: <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2022.76.2.5> [in Ukrainian].
7. Stasyshyn, A., Oliskevych, M., & Kravchuk, M. (2024). Innovatsiini pidkhody do e-uriaduvannia v umovakh nevyznachenosti [Innovative approaches to e-governance in the face of uncertainty]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 7, 106–115. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-7-106-115> [in Ukrainian].

8. Semchuk, Zh.V. (2022). Publichne upravlinnia: tsyfrovi aspekty transformatsii [Public administration: digital aspects of transformation]. *Akademichni vizii – Academic visions*, 3, 15–25. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.5958494> [in Ukrainian].
9. Doslidzhennia tsyfrovoyi hramotnosti v Ukraini [A study of digital literacy in Ukraine]. 2023. Ministerstvo tsyfrovoyi transformatsii Ukrainy. Retrieved from https://osvita.diia.gov.ua/uploads/1/8800-ua_cifrova_gramotnist_naselenna_ukraini_2023.pdf [in Ukrainian].
10. Dovzhuk, I.V. (2022). Tsyfrova nerivnist v informatsiinomu suspilstvi [Digital inequality in the information society]. *Society. Document. Communication. Sotsium. Dokument. Komunikatsiia*, 14, 233–252. Retrieved from <https://sdc-journal.com/index.php/journal/article/view/415/337> [in Ukrainian].
11. Bulatova, O.V., Reznikova, N.V., & Ivashchenko, O.A. (2023). Tsyfrovyi rozryv chy tsyfrova nerivnist? Novi vymiry hlobalnykh asymetrii sotsialnoekonomichnoho rozvytku i mizhnarodnoi torhivli v umovakh tekhnoglobalizmu [Digital divide or digital inequality? New dimensions of global asymmetries of socio-economic development and international trade in the context of technoglobalization]. *Visnyk Mariupolskoho derzhavnoho universytetu – Bulletin of Mariupol State University. Seria: Ekonomika*, 3(25), 45–57. Retrieved from <https://doi.org/10.34079/2226-2822-2023-13-25-45-57> [in Ukrainian].
12. Davydenko, H. (2023). Tsyfrova inkluziia ta dostupnist: sotsialna didzhitalizatsiia [Digital inclusion and accessibility: social digitalization]: monohrafiia. Vinnytsia: TVORY. *vsei.vn.ua*. Retrieved from https://vsei.vn.ua/images/Doc/Nauka/Inklusivna_osvita/cifrova-inklyuziya-ta-dostupnist-socialna-didzhitalizaciya.pdf [in Ukrainian].
13. Haidamashko, O. Bezbariarnist tsyfrovyykh posluh v Ukraini: yak Mintsyfra pratsiuie nad dostupnistiu dlia vsikh [Barrier-free digital services in Ukraine: how the Ministry of Digital Transformation is working on accessibility for all]. *24tv.ua*. Retrieved from https://24tv.ua/tech/yak-ukrayina-zabezpechuye-bezbaryarniy-dostup-do-tsifrovih-poslug_n2737243 [in Ukrainian].
14. Maizhe 60% ukraintsiv volodiut bazovymy ta prosunutymy tsyfrovymy navychkami: rezultaty doslidzhennia Mintsyfry [Almost 60% of Ukrainians have basic and advanced digital skills: results of the Ministry of Digital Transformation study]. *thedigital.gov.ua*. Retrieved from https://thedigital.gov.ua/news/93-ukraintsiv-volodiyut-tsifrovimi-navichkami-mintsifra-prezentovala-rezultati-doslidzhennya-tsifrovoyi-gramotnosti-ukraintsiv?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
15. 6 milioniv ukraintsiv zalucheno do rozvytku tsyfrovyykh navychok: Mintsyfra dosiahlo tsili [6 million Ukrainians involved in digital skills development: The Ministry of Digital Transformation has reached the target]. *www.kmu.gov.ua*. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/6-milioniv-ukraintsiv-zalucheno-do-rozvytku-tsifrovyykh-navychok-mintsyfry-dosiahlo-tsili?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
16. Indeks media hramotnosti [Media literacy index]. *ms.detector.media*. Retrieved from <https://ms.detector.media/tag/17439/> [in Ukrainian].
17. Viiskovi tekhnologii, shtuchnyi intelekt, "Diia" ta "Mriia": yak rozvyvalasia tsyfrova Ukraina u 2023 rotsi [Military technologies, artificial intelligence, Diia and Mriia: how digital Ukraine developed in 2023]. *www.pravda.com.ua*. Retrieved from https://www.pravda.com.ua/columns/2023/12/30/7435205/?utm_source=chatgpt.co.
18. Kozhyna, A.V. (2020). Zastosuvannia tsyfrovyykh tekhnologii u publichnomu upravlinni inkluzyvnym mistsevim rozvytkom [Application of digital technologies in public administration of inclusive local development]. *Visnyk NADU – Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine*, 4, 69–76. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/365098467_zastosuvanna_cifrovih_tehnologij_u_publichnomu_upravlinni_inkluzivnim_miscevim_rozvitkom [in Ukrainian].
19. Vasyliieva, T.A., & Kostetskyi, P. (2023). Mekhanizmy pidvyshchennia tsyfrovoyi inkluzii naselennia dlia zabezpechennia informatsiinoi bezpeky derzhavy [Mechanisms for increasing digital inclusion of the population to ensure information security of the state]. *Ekonomika i rehion – Economy and the region*, 3 (90), 139–145. DOI: 10.26906/EiR.2023.3(90).3040 [in Ukrainian].
20. Fediuk, V. Partnerstvo i spivpratsia vlady ta biznesu na mistsevomu rivni – zaporuka uspishnoho

- rozvytku hromad [Partnership and cooperation between government and business at the local level is the key to successful community development]. www.csi.org.ua. Retrieved from <https://www.csi.org.ua/news/partnerstvo-i-spiivpraczya-vlady-i-biznesu-na-misczevomu-rivni-zaporuka-uspishnogo-rozvytku-hromad/> [in Ukrainian].
21. Cenyshyn, O.S., Ilkiv, N.V., & Uholkov, Ye.O. (2023). Stratehichni napriamy vzaiemodii biznesu, hromadskykh orhanizatsii i derzhavy v chasy dynamichnykh zmin [Strategic directions of interaction between business, public organizations and the state in times of dynamic change]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, 56. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-56-94> [in Ukrainian].
 22. Bielov, D.M., Peresh, I.Ie., & Pokorba, I. (2024). Tsyfrovii prava liudyny: doktrynalni zasady [Digital human rights: doctrinal foundations]. *Elektronne naukowe vydannia «Analitichno-porivnialne pravoznavstvo» –Electronic scientific publication «Analytical and Comparative Jurisprudence»*, 2, 110–115. DOI <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.17> [in Ukrainian].
 23. Prohrama YeS «Tsyfrova Yevropa» (2021–2027) [EU Digital Europe Program (2021–2027)]. business.diaa.gov.ua. Retrieved from https://business.diaa.gov.ua/finance/program/programa_es_cifrova_evropa_2021_2027 [in Ukrainian].
 24. Pro skhvalennia Natsionalnoi stratehii iz stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku [On approval of the National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine until 2030]. Kabinet ministriv Ukrainy. Rozporiadzhennia vid 14 kvitnia 2021 r. № 366-r. Kyiv. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-2021-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
 25. Ukraina doiednalasia do mizhnarodnoi innovatsiinoi prohramy «Transformatsiia tsyfrovoy pedahohiky» [Ukraine has joined the international innovation program “Transformation of Digital Pedagogy”]. mon.gov.ua. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/ukraina-doednalasya-do-mizhnarodnoi-innovatsiinoi-programi-transformatsiya-tsifrovoy-pedagogiki> [in Ukrainian].
 26. Mintsyfra i Tech StartUp School budut rozrobiaty osviti prohramy z tsyfrovoy hramotnosti ta zapochatkuiut tsyfrovii khaby [The Ministry of Digital Transformation and Tech StartUp School will develop educational programs on digital literacy and launch digital hubs]. thedigital.gov.ua. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/news/mintsyfra-i-tech-startup-school-budut-rozroblyati-osvitni-programi-z-tsifrovoy-gramotnosti-ta-zapochatkuyut-tsifrovii-khaby> [in Ukrainian].
 27. Rozpochala robotu «Platforma zabezpechennia hendernoho meistryminhu ta inkluzii u vidnovlenni» [“Platform for Gender Mainstreaming and Inclusion in Recovery” has started its work]. www.kmu.gov.ua. Retrieved from https://www.kmu.gov.ua/news/rozpochala-robotu-platforma-zabezpechennia-hendernoho-meistryminhu-ta-inkluzii-u-vidnovlenni?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 28. Interaktyvna pidloha, krashchi kompiuterni prohramy ta ihrashky dlia rozvytku – MON onovilo perelik zasobiv korektsii u inkluzii [Interactive floor, best computer programs and toys for development - MES has updated the list of correctional aids in inclusion]. mon.gov.ua. Retrieved from https://mon.gov.ua/news/interaktivna-pidloga-krashchi-kompyuterni-programi-ta-igrashki-dlya-rozvytku-mon-onovilo-perelik-zasobiv-korektsii-u-inkluzii?utm_source=chatgpt.com [in Ukrainian].
 29. Pro vnesennia zmin do nakazu Ministerstva osvity i nauky Ukrainy vid 23 kvitnia 2018 roku № 414 [On Amendments to the Order of the Ministry of Education and Science of Ukraine № 414 from April 23, 2018]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0783-19#Text> [in Ukrainian].
 30. Stuha, R. (2025). Sotsialna inkluziia yak chynnyk ekonomichnoho rozvytku: problemy ta perspektyvy dlia Ukrainy [Social Inclusion as a Factor of Economic Development: Problems and Prospects for Ukraine]. *Vcheni zapysky Universytetu «KROK» – Academic Notes of KROK University*, 1(77), 147–154. DOI: <https://doi.org/10.31732/2663-2209-2025-77-147-154> [in Ukrainian].
 31. Savolainen, I.P., Filipenko, L.V., & Kolievatov, O.O. (2025). Sotsialni naslidky tsyfrovoy nerivnosti v ukraïnskomu suspilstvi v konteksti hlobalizatsii [Social consequences of digital inequality in Ukrainian

- society in the context of globalization]. *Visnyk humanitarnyi nauk – Bulletin of the Humanities*, 6. DOI <https://doi.org/10.5281/zenodo.15126266> [in Ukrainian].
32. Indeks tsyfrovoyi transformatsii rehioniv Ukrainy pidsumky 2024 roku [Digital Transformation Index of Ukraine's Regions 2024 results]. *thedigital.gov.ua*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/community/reports/%D0%86%D0%9D%D0%94%D0%95%D0%9A%D0%A1%202024%202%201.pdf> [in Ukrainian].
33. Yermolenko, O., Vlasenko, T., & Shapovalova, I. (2023). Naslidky tsyfrovoho rozryvu ta shliakhy yoho podolannia [Consequences of the digital divide and ways to overcome it]. *Scientific journal "MODELING THE DEVELOPMENT OF THE ECONOMIC SYSTEMS"*, 1, 79–84. Retrieved from <https://mdes.khmn.edu.ua/index.php/mdes/article/download/151/130> [in Ukrainian].
34. Lehkyi, S.V. (2024). Rozvytok tsyfrovoyi infrastruktury Ukrainy: rehionalnyi aspekt [Development of Ukraine's Digital Infrastructure: Regional Aspect]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 1. DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.1.15> [in Ukrainian].
35. Pidvyshchennia rivnia tsyfrovoyi hramotnosti ukraintsiv: Mintsyfry prezentuie onovlenu Ramku tsyfrovoyi kompetentnosti hromadian [Increasing the level of digital literacy of Ukrainians: The Ministry of Digital Transformation presents the updated Framework for Digital Competence of Citizens]. *www.kmu.gov.ua*. Uriadovyi portal. Retrieved from <https://www.kmu.gov.ua/> [in Ukrainian].

Подано до редакції 18.04.25 р.

Прийнято до друку 21.05.25 р.

УДК 351:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-30-39>

Бут Юрій, кандидат економічних наук,
Інститут держави і права
ім. В.М. Корецького НАН України

But Yurii, PhD in Economics, V.M. Koretsky
Institute of State and Law of National Academy
of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0003-8256-6058>

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ ЦИФРОВОГО РОЗВИТКУ: ЗМІСТОВНА ОЦІНКА ПРОЄКТУ СТРАТЕГІЇ ЕЛЕКТРОННИХ КОМУНІКАЦІЙ УКРАЇНИ ДО 2030 Р.

STRATEGIC PLANNING OF DIGITAL DEVELOPMENT: A SUBSTANTIVE EVALUATION OF UKRAINE'S ELECTRONIC COMMUNICATIONS STRATEGY TO 2030

Анотація. У статті здійснено системний аналіз змістової складової проєкту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. Дослідження проведене з позицій сучасного стратегічного планування в умовах прискореної цифрової трансформації, що є ключовим чинником розвитку держави та суспільства у XXI ст. Внутрішню логіку документа розглянуто в контексті взаємозв'язку між стратегічними цілями, підцілями та напрямками реалізації. Проаналізовано релевантність виявлених проблем та обґрунтованість запропонованих шляхів їх розв'язання, що є фундаментом для ефективної реалізації Стратегії.

Окрему увагу приділено відповідності стратегічного документа міжнародним підходам та найкращим практикам. Зокрема, проведено порівняльний аналіз із ключовими рамковими програмами, такими як EU Digital Decade (Європейська цифрова декада), що визначає амбітні цілі Європейського Союзу у сфері цифрового розвитку, а також OECD RBM Framework (Система управління, орієнтована на результати, ОЕСР), яка задає стандарти для ефективного публічного управління. Це дозволило визначити можливі сфери для посилення впливу Стратегії на соціальну інтеграцію та інституційну спроможність.

За результатами проведеного аналізу сформульовано конкретні рекомендації, спрямовані на вдосконалення індикативної системи Стратегії, що дозволить більш точно вимірювати прогрес та ефективність її реалізації. Запропоновано шляхи змістовної деталізації для кращого розуміння вихідних умов та обґрунтування пріоритетів. Ключовим аспектом рекомендацій є необхідність інтеграції соціального виміру у цифрову політику, що передбачає врахування потреб усіх верств населення, забезпечення інклюзивності та подолання цифрового розриву.

Стаття підготовлена в межах дослідження механізмів цифрових трансформацій у сфері публічного управління в Україні, що обумовлює її практичну цінність та внесок у розробку ефективної державної політики.

Ключові слова: електронні комунікації, стратегічне планування, цифрова трансформація, публічне управління, державна політика, цифрова інфраструктура.

Abstract. This article provides a systematic analysis of the substantive component of the draft Strategy for the Development of Electronic Communications in Ukraine until 2030. The study is conducted from the perspective of modern strategic planning in the context of accelerated digital transformation, which is a key factor in the development of the state and society in the 21st century. The internal logic of the document is examined within the context of the interrelationship between strategic goals, sub-goals, and implementation directions. The relevance of identified problems and the justification of proposed solutions are analyzed, forming the foundation for the effective implementation of the Strategy.

Particular attention is paid to the compliance of the strategic document with international approaches and best practices. Specifically, a comparative analysis is performed with key framework

programs such as the EU Digital Decade, which sets ambitious goals for the European Union in digital development, and the OECD RBM Framework (Results-Based Management Framework), which establishes standards for effective public administration. This has allowed for the identification of potential areas to strengthen the Strategy's impact on social integration and institutional capacity.

Based on the results of the analysis, specific recommendations are formulated, aimed at improving the Strategy's indicative system, which will enable more precise measurement of progress and effectiveness of its implementation. Approaches for substantive detailing are proposed for a better understanding of baseline conditions and justification of priorities. A key aspect of the recommendations is the need to integrate the social dimension into digital policy, which includes considering the needs of all segments of the population, ensuring inclusivity, and bridging the digital divide.

The article was prepared within the scope of research into the mechanisms of digital transformations in the field of public administration in Ukraine, which determines its practical value and contribution to the development of effective public policy.

Keywords: electronic communications, strategic planning, digital transformation, public administration, public policy, digital infrastructure.

Постановка проблеми. У контексті поглиблення цифрових трансформацій в Україні стратегічне планування у сфері електронних комунікацій набуває не лише технологічного, а й системного державотворчого значення. Цифрова інфраструктура, включно з доступом до широкосмугового Інтернету, мобільними мережами, частотним ресурсом і мережею центрів обробки даних, слугує основою для функціонування електронного урядування, надання публічних послуг, захисту критичної інфраструктури та розвитку цифрової економіки. У цьому контексті стратегічне управління цифровими змінами виходить за межі технічного адміністрування і перетворюється на ключовий механізм формування цілісної державної цифрової політики.

Прийняття Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. можна розглядати як спробу побудови довгострокового, інтегрованого й орієнтованого на результат курсу цифрового розвитку. Документ позиціонує себе не просто як секторальна політика, а як комплексна відповідь на системні виклики, що постали перед Україною в умовах війни, відновлення та прагнення до євроінтеграції.

Разом із тим, результативність реалізації Стратегії безпосередньо залежить від внутрішньої узгодженості її цілей, обґрунтованості вибору пріоритетів, логіки побудови цільових індикаторів і механізмів їх реалізації. Аналіз таких змістовних характеристик дозволяє не лише оцінити якість самого стратегічного документа, але й виявити типові ризики та недоліки у формуванні цифрових стратегій у сфері публічного управління.

Мета дослідження полягає в здійсненні критико-аналітичної оцінки проєкту Стратегії з точки зору його змістової конструкції: обґрунтованості терміну дії, логіки формулювання цілей, взаємозв'язку між підцілями та напрямками, релевантності проблемного поля та системи індикаторів. Особлива увага приділяється відповідності положень Стратегії сучасним міжнародним підходам до стратегічного планування в цифровій сфері, зокрема практикам Європейського Союзу, OECD, Світового банку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Стратегічне планування цифрового розвитку, цифрова трансформація та публічне управління в умовах глобалізації є об'єктом пильної уваги як українських, так і міжнародних науковців та аналітичних центрів. Сучасні дослідження підкреслюють незворотність цих процесів та їхній кардинальний вплив на всі сфери суспільного життя, зокрема на функціонування державних інститутів.

Вагомий внесок у розуміння реформи системи державного управління та викликів її здійснення в Україні зробили О. Берназюк, В. Биркович, Т. Биркович, О. Кабанець, О. Карпенко, П. Клімушин, В. Куйбіда, І. Макарова, М. Павлов, Ю. Пігарєв, Г. Почепцов, О. Савченко та ін.

Міжнародні інституції також активно досліджують ці питання. Організація економічного співробітництва та розвитку (OECD) у своєму «The Digital Government Policy Framework» (2020)

виділяє ключові пріоритети для країн, що успішно впроваджують цифрові стратегії, включаючи розвиток комплексної інфраструктури, інтегровані державні послуги та активну участь громадян; World Bank Group у звіті «World Development Report 2021: Data for Better Lives» (2021 p.) акцентує на значенні доступу до даних та інформації для підвищення підзвітності та зменшення цифрової нерівності, що узгоджується з цілями сталого розвитку.

Аналіз цих досліджень показує, що хоча значна увага приділяється теоретичним аспектам та міжнародним практикам цифрового розвитку, питання системної імплементації цих підходів у національних стратегіях, зокрема у сфері електронних комунікацій України, потребують подальшого поглибленого вивчення. Незважаючи на наявність наукових доробків, залишається потреба в аналізі конкретних механізмів, які забезпечують узгодженість проєкту національної стратегії з міжнародними стандартами та реаліями ефективної цифрової трансформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проєкт Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. підготовлено з урахуванням загальноприйнятого в Європі 10-річного горизонту стратегічного планування у сфері цифрової трансформації. Аналогічну логіку закладено, наприклад, у Програму цифрової політики ЄС «Digital Decade Policy Programme 2030», що фокусується на забезпеченні цифрового переходу в чотирьох ключових напрямках: інфраструктура, навички, бізнес і цифрові публічні послуги. Зокрема, у програмі відзначається, що «країни, що успішно впроваджують цифрові стратегії, надають пріоритет розвитку комплексної інфраструктури, інтегрованим державним послугам та участі громадян» [5].

В Україні термін до 2030 р. також співвідноситься з Національною економічною стратегією до 2030 р., Національною стратегією зі створення безбар'єрного простору, а також євроінтеграційними зобов'язаннями, які передбачають імплементацію низки директив ЄС у сфері електронних комунікацій до 2025–2030 рр. Таким чином, обраний часовий горизонт дозволяє:

- врахувати складні цикли підготовки законодавчих змін, зокрема понад 100 підзаконних актів, передбачених Законом «Про електронні комунікації»;
- синхронізувати реформу з політичними й інституційними циклами (наприклад, з мандатами уряду, стратегічними документами, бюджетними циклами);
- забезпечити поетапний характер досягнення результатів в умовах воєнного стану та післявоєнної відбудови.

Важливим аспектом є також узгодженість цілей Стратегії із глобальними цілями сталого розвитку, особливо ЦСР №9 (інфраструктура, індустріалізація та інновації), №10 (зменшення нерівності, включаючи цифрову) та №16 (інституції, підзвітність, доступ до інформації). Таке цільове узгодження свідчить про інтегрований характер стратегічного документу.

З погляду змістовної структури, стратегічні цілі Стратегії охоплюють чотири головні кластери:

- 1) інфраструктурний (розгортання мереж, включаючи 5G, фіксовані мережі, технічна стійкість);
- 2) регуляторний (оновлення законодавства, забезпечення справедливої конкуренції, моніторинг якості послуг);
- 3) соціальний (цифрова інклюзія, охоплення вразливих груп, цифрова грамотність);
- 4) євроінтеграційний (імплементація *acquis* ЄС, приєднання до внутрішнього цифрового ринку ЄС, *roaming-like-at-home*).

На думку В. Куйбіди, «інтегрованість у стратегічному управлінні передбачає не лише взаємозв'язок цілей, а й їх прив'язку до діючої нормативно-правової, політичної та соціальної структури» [2]. Саме такий підхід реалізовано в Стратегії: кожна ціль має логічний зв'язок із проблемою, системою індикаторів, інституційних виконавців та характеристикою очікуваного ефекту.

Більше того, інтеграція цілей відбувається не тільки між напрямками, але й по вертикалі – від загальнодержавного рівня (національна цифрова політика) до місцевого (цифрові послуги на рівні громад), що узгоджується з принципами багаторівневого врядування (*multilevel governance*), які

широко впроваджуються в ЄС та рекомендовані для країн з децентралізованими моделями управління [5].

Цілі, задекларовані у проєкті Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 р., демонструють високий рівень взаємозв'язку як за логікою побудови, так і за механізмами реалізації. Такий зв'язок є ключовим фактором ефективності сучасного стратегічного управління, про що неодноразово наголошували як вітчизняні, так і міжнародні дослідники.

У Стратегії цілі не функціонують ізольовано – навпаки, кожна з них є ланкою в загальному ланцюгу «проблема – стратегічна ціль – інституційна відповідальність – механізм реалізації – індикатор».

Наприклад, ціль щодо забезпечення рівного доступу до електронних комунікаційних послуг безпосередньо пов'язана з ціллю щодо розвитку надвисокошвидкісних мереж (включаючи 5G), адже технічна доступність є базовою умовою цифрової інклюзії.

У свою чергу, розвиток мереж потребує ефективного регуляторного середовища, що реалізується через цілі, пов'язані з оновленням нормативно-правової бази, гармонізацією з *acquis* ЄС, забезпеченням конкурентності та прозорості ринку. Так, Директива (EU) 2018/1972, що слугує основою для гармонізації, наголошує: «Забезпечення високого рівня захисту прав кінцевих користувачів є фундаментальним принципом регулювання електронних комунікацій на європейському рівні» [8].

Досягнення цілі щодо захисту прав користувачів неможлива без належного моніторингу якості послуг, а також ефективного інформування споживачів про ринкові умови, що прямо пов'язано з ціллю розвитку цифрових платформ і механізмів відкритих даних.

Таким чином, можна говорити про функціональний взаємозв'язок між цілями. Він реалізується через:

- 1) інституційний зв'язок – коли одні й ті самі суб'єкти стратегічного процесу (наприклад, Мінцифри, НКЕК) відповідають за досягнення декількох цілей;
- 2) ресурсний зв'язок – коли реалізація однієї цілі (наприклад, залучення інвестицій у покриття сільської місцевості) є умовою досягнення іншої (збільшення рівня цифрової грамотності в цих регіонах);
- 3) політичний зв'язок – коли цілі синхронізуються з національними та міжнародними стратегічними орієнтирами, наприклад, із Європейським зеленим курсом.

Окремо варто згадати про послідовність між цільовими рівнями: Стратегія охоплює макро-, мезо- та мікрорівні трансформацій. Наприклад:

- на макрорівні – встановлено завдання з інтеграції до Єдиного цифрового ринку ЄС;
- на мезорівні – визначено регіональні пріоритети для розвитку інфраструктури;
- на мікрорівні – сформульовано індикатори щодо кінцевого користувача (доступність послуг, цифрова грамотність, індекс задоволеності тощо).

Цілі підтримують одна одну через каскадування результатів – від стратегічного бачення до конкретних цільових програм і заходів.

Загалом, взаємопов'язаний характер цілей підвищує життєздатність Стратегії, забезпечує комплексність реформ і є важливою передумовою її ефективного втілення в умовах обмежених ресурсів, що особливо актуально для України в період післявоєнного відновлення та євроінтеграції.

Під час аналізу проєкту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 р. не було виявлено суттєвих внутрішніх суперечностей між загальними цілями документа та окремими завданнями. Структура Стратегії логічно побудована: кожна ціль деталізується через підцілі, які у свою чергу розкриваються у формі конкретних заходів. Цей підхід відповідає європейському стандарту логічної ієрархії стратегічного планування (*goal – objective – action – indicator*), рекомендованому OECD та Європейською комісією [5; 9].

Також простежується відсутність концептуальних протиріч, наприклад, між стимулюванням конкуренції на ринку (через антимонопольні важелі, прозорість ліцензування, відкритість ринку) та одночасним створенням сприятливих умов для великих інвесторів (передусім у контексті розвитку

5G). Стратегія балансує ці підходи, пропонуючи стимулювання нових гравців у сфері, що не суперечить збереженню умов для масштабних інвесторів.

З точки зору управління, це відповідає принципу політичної узгодженості, згідно з яким формулювання окремих завдань не повинне підривати досягнення довгострокових пріоритетів (World Bank, 2021 p.) [10].

Завдяки чітко визначеним інституційним виконавцям (Мінцифра, НКЕК, Держспецзв'язку, місцева влада, приватні оператори) також вдалося уникнути операційних протиріч, коли одні й ті самі завдання могли би перекриватися або дублюватися різними суб'єктами. Наприклад, завдання з розвитку інфраструктури покладено на приватних операторів із державною підтримкою у слаборозвинених регіонах, тоді як завдання з цифрової освіти виконує МОН у взаємодії з Мінцифри.

Аналіз Стратегії показує, що її розробники врахували ці вимоги, зберігаючи як структурну цілісність, так і внутрішню логіку формулювання завдань.

Проте, зауваження можуть виникнути в майбутньому при деталізації плану заходів, адже саме на рівні виконання часто з'являються дублювання або нечітке розмежування повноважень. Адже, як підкреслюють у своїй роботі І. Малий та М. Цедік, інституційний вимір цифровізації державного управління є критично важливим для забезпечення сталості та ефективності реформ, оскільки без належної трансформації самих інституцій технологічні зміни не дадуть очікуваного результату [4].

Щоб уникнути цього, доцільно передбачити розробку дорожньої карти реалізації з прив'язкою до відповідальних органів, ресурсів та термінів виконання, як це передбачено у практиці digital policy implementation в Естонії та Литві.

Наразі можна стверджувати, що стратегія демонструє високий ступінь внутрішньої логічної узгодженості, а протиріч між її ключовими цілями та завданнями не виявлено. Подальше управління цією узгодженістю має бути забезпечене механізмами реалізації та моніторингу.

Проект Стратегії побудований на основі багаторівневої структури: стратегічна ціль – підцілі – напрями реалізації – конкретні заходи та індикатори. Така структура відповідає підходу, рекомендованому в рамках методики Result-Based Management (RBM), яка застосовується у практиці стратегічного управління в країнах ЄС та OECD [5; 9]. Підцілі Стратегії виступають деталізованими формулюваннями основних стратегічних цілей. Вони дозволяють конкретизувати напрями інтервенції держави в конкретні сектори або проблемні зони. Кожна підціль логічно пов'язана з напрямом дій, що формують інструментальний рівень реалізації.

Так, наприклад, стратегічна ціль «Забезпечення сталого доступу до швидкісного Інтернету» розкладається на окремі підцілі:

- розвиток фіксованої оптичної інфраструктури;
- розвиток мобільного зв'язку (4G/5G);
- підвищення географічного охоплення.

У свою чергу, кожна з цих підцілей далі деталізується через напрями:

- оновлення карти покриття;
- спрощення дозвільних процедур для будівництва мереж;
- стимулювання інвестицій через державну підтримку у сільській місцевості;
- виділення додаткових частотних ресурсів для 5G.

Ці напрями не є випадковими – кожен із них чітко прив'язаний до досягнення підцілі через конкретні механізми. Крім того, структура зв'язків між підцілями й напрямом демонструє логічну прогресію: від аналітичної діагностики проблеми, до визначення підцілі, і далі до напрямів, які реалізують цю підціль.

Кожен напрям, як правило, супроводжується індикативними заходами та орієнтовними строками виконання, що дозволяє уникнути абстрактності та зробити документ керованим.

Такий підхід дозволяє досягти трьох ключових результатів:

- 1) уникнення дублювань – оскільки кожна дія вписується у загальну структуру, мінімізується накладання повноважень;
- 2) прозорість управління – громадськість і стейкхолдери можуть простежити, як саме держава планує реалізовувати конкретну підціль;
- 3) гнучкість реалізації – напрями можна адаптувати без перегляду самої підцілі (що важливо в умовах турбулентності).

Таким чином, логіка побудови зв'язків між підцілями та напрямками у Стратегії є продуманою, структурованою та методологічно обґрунтованою. Вона демонструє зрілість стратегічного планування в секторі електронних комунікацій і відповідає кращим практикам цифрового урядування.

Формулювання проблем у проєкті Стратегії можна вважати логічно обґрунтованим і методично зваженим. Документ демонструє відповідність сучасним підходам до стратегічної діагностики, а саме: проблеми не є декларативними або абстрактними, а описані через конкретні прояви, статистичні дані, географічну або інституційну прив'язку.

Крім технічних проблем, Стратегія охоплює системні соціально-економічні та інституційні дисфункції, зокрема:

- цифрову нерівність між регіонами та окремими групами населення (пенсіонери, ВПО, особи з інвалідністю);
- відставання в нормативно-правовому забезпеченні порівняно з *acquis* ЄС;
- низький рівень довіри до цифрових державних сервісів;
- високі ризики кібербезпеки, зокрема через зростання атак на інфраструктуру в умовах воєнного стану;
- недостатній розвиток ринку та відсутність прозорих умов конкуренції в окремих сегментах.

Стратегія враховує й глобальні виклики, типові для цифрової сфери у XXI ст.: кіберзагрози, гібридні атаки, цифрова дезінформація. У звіті World Bank (2021 р.) наголошено, що країни, які не враховують транснаціональні проблеми цифрового середовища, ризикують втратити контроль над критичною інфраструктурою, а також зазначається, що «забезпечення доступу до даних та інформації є ключовим для підвищення підзвітності інституцій та зменшення цифрової нерівності» [10]. У цьому контексті Стратегія України демонструє достатній рівень усвідомлення цих ризиків.

Важливо також, що проблеми визначені у Стратегії не дублюють проблем інших стратегічних документів, а логічно з ними узгоджуються:

- цифрова освіта – у сфері відповідальності МОН та Стратегії цифрової грамотності;
- захист критичної інфраструктури – спільна компетенція Держспецзв'язку, РНБО та НКЕК;
- екологічні проблеми цифровізації (наприклад, енергоспоживання дата-центрів) узгоджуються з Енергетичною стратегією.

Це свідчить про внутрішньогалузеву координацію проблемної діагностики, яка є однією з головних передумов досягнення цілей.

Дещо обмеженим є висвітлення та формалізація проблеми «цифрової культури». Хоча Стратегія вказує на потребу підвищення цифрової грамотності, вона мало приділяє уваги цифровій поведінці громадян, проблемам цифрового етикету, критичного мислення в цифровому середовищі тощо.

Запропоновані у проєкті Стратегії шляхи досягнення стратегічних цілей не лише відповідають виявленим проблемам, а й відображають актуальні міжнародні підходи до цифрової трансформації в умовах кризових ситуацій (війна, енергетична нестабільність, кібератаки).

Перевагами підходу, на якому базується Стратегія, є:

- 1) Інструментальна відповідність проблемам:

- Для проблеми відсутності інфраструктури – передбачено публічне фінансування (через механізм універсальної послуги – USO), державно-приватні партнерства (ДПП), дерегуляцію дозвільних процедур.
- Для цифрової нерівності – цифрова освіта, стимулювання підключення соціально вразливих груп, пільгові тарифи.
- Для ризиків безпеки – кіберстратегії, резервування каналів, створення центрів реагування на інциденти (CERT-UA).
- Для регуляторних прогалин – гармонізація з *acquis* ЄС, адаптація Директиви (EU) 2018/1972 про Європейський кодекс електронних комунікацій.

2) Поєднання «твердих» та «м'яких» інструментів:

- «Тверді»: інвестиції в інфраструктуру, оновлення частотного плану, правове регулювання.
- «М'які»: комунікаційні кампанії, навчальні платформи, консультації з громадськістю.

3) Гнучкість та адаптивність:

Стратегія передбачає щорічне оновлення Плану реалізації, що дозволяє адаптувати шляхи дій до ситуацій на фронті, у економіці, в міжнародному партнерстві. Наприклад, у випадку подальшої ескалації бойових дій, окремі заходи можуть бути перенесені або адаптовані, що прямо зазначено в преамбулі до Плану дій.

Водночас, потенційні ризики та обмеження підходу включають:

1) Обмеженість ресурсного забезпечення:

Деякі шляхи реалізації передбачають значні капіталовкладення (наприклад, розгортання 5G на національному рівні), але не завжди чітко зазначено механізми фінансування (навіть орієнтовно).

2) Перехресні зони відповідальності:

Для деяких заходів не визначено конкретного лідера реалізації. Наприклад, у блоках про цифрову грамотність і захист прав споживачів передбачено участь кількох органів (Мінцифра, Держпродспоживслужба, МОН), але механізм координації між ними залишається недостатньо деталізованим.

3) Відсутність акценту на експериментальні моделі:

Стратегія досить обережно ставиться до впровадження інноваційних підходів, таких як регуляторні пісочниці (*regulatory sandboxes*), пілотні зони впровадження нових технологій. Водночас, такі підходи показали високу ефективність у країнах Балтії, Польщі, Ізраїлі.

Підсумовуючи, можна зазначити: шляхи реалізації в Стратегії є адекватними щодо виявлених проблем, однак потребують деталізації на рівні виконання. Стратегія демонструє поєднання гнучкості та цільової структурності, але зберігає простір для вдосконалення інструментарію. Зокрема, пропозиції щодо посилення адекватності запропонованих шляхів можуть включати:

- передбачити пілотні програми у громадах з метою тестування нових регуляторних підходів (наприклад, доступ до опор для антен, спрощене погодження ліній зв'язку);
- більше деталізувати фінансові інструменти (наприклад, через грантові механізми, кредити ЄБРР, міжнародну технічну допомогу);
- уточнити механізми міжвідомчої координації, зокрема при реалізації міжсекторальних заходів.

На основі викладеного аналізу змістової структури проекту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 р. можна сформульовано низку практичних рекомендацій, що спрямовані на її посилення як інструмента стратегічного планування цифрової політики:

1) Розширити систему індикаторів за рахунок соціальних, інституційних і поведінкових вимірів. Наразі індикативна система надмірно зосереджена на технічних параметрах.

Для глибшого відображення ефективності Стратегії доцільно включити:

- індикатори цифрової інклюзії (наприклад, охоплення соціально вразливих груп);

- індикатори цифрової довіри (рівень безпеки та задоволеності користувачів);
- індикатори інституційної зрілості (кількість органів, що впровадили цифрові сервіси за моделлю «digital by default»).

Таке розширення дозволить перейти від суто інфраструктурної до комплексної моделі оцінки.

2) Уточнити проблемне поле з урахуванням викликів післявоєнного відновлення. Деякі виклики (наприклад, пошкоджена інфраструктура на звільнених територіях, відсутність цифрового доступу у ВПО, дефіцит кадрів у громадському секторі) або не відображені, або згадані побіжно. Рекомендується:

- окремо прописати ціль чи напрям щодо відновлення цифрової інфраструктури в умовах постконфліктного періоду;
- врахувати проблематику цифрового розриву між регіонами;
- вбудувати принципи цифрової справедливості (digital equity) у загальну структуру документа.

3) Узгодити формулювання стратегічних цілей із міжнародною термінологією. У низці формулювань (наприклад, щодо «високошвидкісного доступу» або «цифрової грамотності») використано терміни, що не повністю відповідають термінології EU Digital Compass або OECD Digital Government Policy Framework. Це ускладнює порівняння та моніторинг в міжнародному контексті. Рекомендується:

- гармонізувати ключові поняття;
- додати глосарій у додатку до Стратегії;
- орієнтуватися на індикатори DESI, ITU та EGDI при оновленні цілей.

Запропоновані зміни сприятимуть підвищенню якості політичного управління в сфері електронних комунікацій та розширенню його впливу на ширші сфери публічного управління.

Висновки. Проведений аналіз проєкту Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій до 2030 р. свідчить, що документ загалом відповідає ключовим принципам сучасного стратегічного управління у цифровій сфері. Стратегія характеризується внутрішньою логічною узгодженістю, орієнтацією на результати, а також системністю формулювання цілей, підцілей і напрямів дій. Запропоновані стратегічні пріоритети є концептуально обґрунтованими, релевантними актуальним викликам і потенційно здатними сформулювати основу для цілісного цифрового переходу в державному управлінні.

Ключовими сильними сторонами документа є:

- чітке структурування змісту за логікою «ціль – проблема – індикатор»;
- поєднання технічних, соціальних і регуляторних компонентів цифрової трансформації;
- адаптивність стратегії до змінних обставин завдяки щорічному оновленню планів реалізації;
- загальна відповідність міжнародним цифровим стандартам, зокрема підходам Європейського Союзу, OECD та Цілям сталого розвитку ООН.

Разом із тим, у змістовному аспекті Стратегії виявлено низку зон для вдосконалення. Зокрема, індикативна система хоч і структурована, однак не повною мірою охоплює соціальні, інституційні та інклюзивні аспекти цифрового розвитку. Частина проблем, таких як цифрова культура, кадрова підготовка та довіра до цифрових сервісів, потребують більш глибокої операціоналізації через відповідні цілі та показники. Також доцільним є розширення інструментарію реалізації, зокрема за рахунок впровадження експериментальних регуляторних механізмів та пілотних проєктів на місцевому рівні.

З огляду на зазначене, проєкт Стратегії може розглядатися як вагомий крок у напрямі структурованого та науково обґрунтованого стратегічного управління цифровими трансформаціями. Його подальша імплементація має доповнюватись регулярним науково-аналітичним супроводом, інституційною взаємодією та прозорим механізмом оцінювання ефективності.

Отримані результати можуть бути використані як підґрунтя для формування нових стратегічних ініціатив, адаптації підходів до цифрового урядування в умовах посткризового відновлення, а також в освітньо-аналітичних цілях для формування фахівців у сфері цифрової політики.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Проект Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України до 2030 року. URL: <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F:15:05.pdf> (дата звернення: 22.04.2025).
2. Куйбіда В.С. Реформа системи державного управління та місцевого самоврядування в Україні: стан, виклики, перспективи здійснення : наук. доп. Київ: НАДУ, 2018. 136 с.
3. Куйбіда В.С., Карпенко О.В., Наместник В.В. Цифрове врядування: монографія. Київ, 2020. 200 с.
4. Малий І.Й., Цедік М.Г. Інституційний вимір цифровізації державного управління в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. 2022. № 2. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf (дата звернення: 22.04.2025).
5. Digital Decade Policy Programme 2030. European Commission. URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0574> (дата звернення: 22.04.2025).
6. Національна економічна стратегія до 2030 року. Затверджена постановою Кабінету Міністрів України від 03.03.2021 № 179. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
7. Національна стратегія зі створення безбар'єрного простору в Україні на період до 2030 року. Схвалена розпорядженням Кабінету Міністрів України від 14.04.2021 № 366-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-%D1%80#Text> (дата звернення: 22.04.2025).
8. Директива (ЕУ) 2018/1972 Європейського Парламенту та Ради від 11 грудня 2018 року про Європейський кодекс електронних комунікацій (переглянута). URL: <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1972> (дата звернення: 22.04.2025).
9. OECD. The Digital Government Policy Framework: Towards a People-Centred and Data-Driven Public Sector. Paris : OECD Publishing, 2020. URL: <https://www.oecd.org/governance/digital-government-policy-framework.htm> (дата звернення: 22.04.2025).
10. World Bank Group. World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank, 2021. 240 p. URL: <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> (дата звернення: 22.04.2025).

REFERENCES

1. Projekt Stratehii rozvytku sfery elektronnykh komunikatsii Ukrainy do 2030 roku [Draft Strategy for the Development of the Electronic Communications Sector of Ukraine until 2030]. *thedigital.gov.ua*. Retrieved from <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F:15:05.pdf> [in Ukrainian].
2. Kuibida, V.S. (2018). *Reforma systemy derzhavnoho upravlinnia ta mistsevoho samovriaduvannia v Ukraini: stan, vyklyky, perspektyvy zdiisnennia* [Reform of the Public Administration and Local Self-Government System in Ukraine: State, Challenges, Prospects of Implementation]: nauk. dop. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
3. Kuibida, V.S., Karpenko, O.V., & Namestnik, V.V. (2020). *Tsyfrove vriaduvannia* [Digital Governance]: monohrafiia. Kyiv [in Ukrainian].
4. Malyi, I.Y., & Tsedik, M.H. (2022). Instytutsiinyi vymir tsyfrovizatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Institutional Dimension of Digitalization of Public Administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 2. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/2_2022/5.pdf [in Ukrainian].
5. Digital Decade Policy Programme 2030. European Commission. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0574> [in English].

6. Natsionalna ekonomichna stratehiia do 2030 roku. Zatverdzhena postanovoiu Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 03.03.2021 № 179 [National Economic Strategy until 2030. Approved by the Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 179 from March 3, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
7. Natsionalna stratehiia zi stvorennia bezbariernoho prostoru v Ukraini na period do 2030 roku. Skhvalena rozporiadzhenniam Kabinetu Ministriv Ukrainy vid 14.04.2021 № 366-r [National Strategy for Creating a Barrier-Free Space in Ukraine for the Period up to 2030. Approved by the Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 366-r from April 14, 2021]. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/366-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Dyrektyva (EU) 2018/1972 Yevropeys'koho Parlamentu ta Rady vid 11 hrudnya 2018 roku pro Yevropeys'kyy kodeks elektronnykh komunikatsiy (perehlyanuta) [Directive (EU) 2018/1972 of the European Parliament and of the Council from December 11, 2018 establishing the European Electronic Communications Code]. *eur-lex.europa.eu*. Retrieved from <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32018L1972> [in Ukrainian].
9. OECD. (2020). The Digital Government Policy Framework: Towards a People-Centred and Data-Driven Public Sector. Paris: OECD Publishing. *www.oecd.org*. Retrieved from <https://www.oecd.org/governance/digital-government-policy-framework.htm> [in English].
10. World Bank Group. (2021). World Development Report 2021: Data for Better Lives. Washington, DC: World Bank. *www.worldbank.org*. Retrieved from <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2021> [in English].

*Подано до редакції 22.04.25 р.
Прийнято до друку 23.05.25 р.*

УДК 351/354

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-40-45>Васюк Анатолій, аспірант Запорізького
національного університетуVasyuk Anatoly, PhD student of Zaporizhzhia
National UniversityORCID ID: <http://orcid.org/0009-0004-6896-4348>**СУЧАСНІ ПРОБЛЕМИ І ТЕНДЕНЦІЇ РОЗВИТКУ ГУМАНІТАРНОЇ СФЕРИ В ГРОМАДЯНСЬКОМУ
СУСПІЛЬСТВІ****CURRENT PROBLEMS AND TRENDS OF THE HUMANITARIAN SPHERE DEVELOPMENT IN CIVIL
SOCIETY**

Анотація. У статті розглядаються питання розвитку гуманітарної сфери суспільства і складові ядра її елементів, таких як наука, освіта, культура та ін. в умовах громадянського суспільства, що формується. Визначені підходи до формування стратегічної мети і завдань гуманітарної сфери держави, напрями впливу соціально-економічної ситуації, що змінюється, на розвиток уявлень про неї і її практики. Розглянут взаємозалежність гуманітарної сфери держави і соціально-культурних процесів, в якій вона виступає сферою громадського відтворення, перетворюючою силою, сферою формування «людського капіталу». Вказані тенденції, якими визначаються перспективи розвитку цієї сфери в нових умовах, в яких вона визначається як гарант соціальної згуртованості, дієвий чинник національного єднання і соціального партнерства, чинник відродження духовності і етнічної самосвідомості з одночасним усвідомленням світової ідентичності і високих цивільних якостей підростаючого покоління, що є найважливішою умовою позитивного руху вперед громадського процесу, нескороминущою цінністю будь-якого суспільства і цивілізації.

Визначено, що гуманітарна сфера суспільства, будучи стратегічним ресурсом забезпечення національних інтересів країни, створює і нарощує її духовний, інтелектуальний і економічний потенціал, в цілому виступає як культурний фундамент суспільства, як своєрідний генетичний механізм трансляції накопиченого соціального досвіду, завдяки якому стає можливою повномасштабна реалізація сутнісних сил людини, спочатку закладених в нею самою природою.

Зміна цільової компоненти гуманітарної сфери суспільства веде до утворення цілісності нового типу, орієнтованої на засвоєння сучасних досягнень науки і техніки. Стратегічна мета такої цілісності – підготовка і забезпечення функціонування освіченої і усебічно розвиненої інтелігентної людини, що уміє удосконалювати себе, «будувати» гармонійні стосунки з іншими людьми, природою, світом.

Ключові слова: публічне управління, громадянське суспільство, гуманітарна сфера держави, завдання і перспективи розвитку гуманітарної сфери, гуманітарна освіта, розвиток гуманітарної сфери держави.

Abstract. The article examines the issues of the development of the humanitarian sphere of society and the core components of its elements, such as science, education, culture, etc., in the conditions of the emerging civil society. The approaches to the formation of the strategic goal and tasks of the humanitarian sphere of the state, the directions of influence of the changing socio-economic situation on the development of ideas about it, and its practice are defined. The interdependence of the humanitarian sphere of the state and socio-cultural processes, in which it acts as a sphere of public reproduction, a transforming force, a sphere of formation of 'human capital', is considered. The trends that determine the prospects for the development of this sphere in new conditions, where it is defined as a guarantor of social cohesion, an effective factor of national unity and social partnership, a factor of revival

of spirituality and ethnic self-awareness with simultaneous awareness of world identity and high civil qualities of the younger generation, which is the most important condition for the positive movement forward of the social process, a permanent value of any society and civilization.

It was determined that the humanitarian sphere of society, being a strategic resource for ensuring the national interests of the country, creates and increases its spiritual, intellectual and economic potential, as a whole act as the cultural foundation of society, as a kind of genetic mechanism for the transmission of accumulated social experience, thanks to which full-scale implementation of essential human forces embedded in him by nature.

Changing the target component of the humanitarian sphere of society leads to the formation of a new type of integrity, focused on the assimilation of modern achievements of science and technology. The strategic goal of such integrity is to prepare and ensure the functioning of an educated and comprehensively developed intelligent person who knows how to improve himself, 'build' harmonious relationships with other people, nature, and the world.

Keywords: public administration, civil society, humanitarian sphere of the state, tasks and prospects of humanitarian sphere development, humanitarian education, development of the humanitarian sphere of the state.

Постановка проблеми. Розвиток гуманітарної сфери українського суспільства є однією з ключових передумов для подальшого розвитку України. Гуманітарне коло питань охоплює такі важливі напрями, як: розвиток науки, культури, освіти, мовної політики тощо, які, у свою чергу, створюють засади для подальшого посилення суспільної згуртованості, покращення соціально-економічного розвитку держави, підвищення рівня людського капіталу тощо.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний стан розвитку гуманітарної сфери країн перехідного періоду досліджували Л. Абрамов, В. Бульба, гуманітарну політику як фундамент реформ та мультиплікатор соціального капіталу української держави – О. Гриценко, Р. Ткачук.

Метою дослідження є виявлення сутності, мети, завдання, складових елементів гуманітарної сфери та її розвитку в умовах громадянського суспільства, що формується.

Виклад основного матеріалу дослідження. Актуалізація ролі гуманітарних наук на кожному етапі розвитку України обумовлена соціально-економічними змінами, які пов'язані з переходом до громадянського суспільства з ефективною економікою в епоху постіндустріальної інформаційно-технологічної революції. В той же час просування суспільства вперед пов'язане з корінними, перманентно присутніми змінами усіх підструктур цього суспільства. Однією з проблем сучасного суспільства є також збереження ним класичних цінностей, у тому числі цінності знання, що стосується гуманітарної наукової сфери. Під науковими знаннями в гуманітарній сфері мається на увазі безпосередньо людське життя, те, що оточує людину. Це можливість орієнтуватися у світі, в подіях, що відбуваються, розуміти їх сенс, значення змін, яких-небудь нововведень. Гуманітарне наукове знання формує відношення людини до світу, її погляд на нього, отже, воно значно впливає на її свідомість або, в даному випадку, формує її самосвідомість. Знання виступає ядром самосвідомості. Воно цілком і повністю залежно від людини, оскільки вона сама виробляє його, осмислюючи дійсність [3].

Тут тому можливі і такі проблеми сучасного суспільства, як підміна істинного знання невірним, підміна цінностей, творення неправдивого враження і, як наслідок, – проблема самовизначення. Останнє особливо важливе, так як його спосіб визначає життя людини і, отже, самого суспільства. З цього аспекту може виникнути і така негативна риса соціуму, особливо молоді, як громадська апатія і песимізм по відношенню до науки, відсутність реального престижу наукових знань в суспільстві. Останню проблему сьогодні покликано вирішувати університети, завдання яких полягають в розвитку фундаментальної науки, підвищенні якості і рівня життя населення, поліпшенні цивільного виховання молоді. Тим самим вони створюють досконалу людину сучасності – розумну, знаючу, розуміючу.

Підміна цінностей може полягати в сприйнятті непотрібної інформації, що міститься разом з істинними знаннями на просторах засобів масової інформації, і особливо інтернету. У останньому «кількість позитивної і корисної практичної інформації дорівнює кількості негативної, дестабілізуючої, дезорієнтуючої, але те, як людина використовуватиме цю інформацію, як до неї відноситиметься, якісно вплине на формування її особи... Разом з доступною інформацією, корисною для наукової діяльності, культурного, соціального розвитку людини, в кіберпросторі людина натикається на інформацію, що не має практичної, духовної і культурної цінності, витрачаючи при цьому багато часу. Тим самим людина пасивно підтримує рейтинги цих ресурсів, отже, Інтернет і телеіндустрію. Внаслідок поширення і несистемності викладеної в Інтернеті інформації відбувається змішування культурних форм, у індивіда виникають проблеми з ідентифікацією себе з якою-небудь конкретною культурою. Усе це часто підриває основи безпечного духовного розвитку особистості, значно впливає на зміну її ціннісних орієнтирів.

З вищесказаного виходить, що чинниками, які сприяють збереженню і примноженню гуманітарних цінностей сучасного суспільства, є передача досвіду з покоління в покоління, формування особистих якостей нових поколінь виховання підростаючого покоління і його навчання правильному сприйняттю навколишнього світу, що залежить як від батьків, так і від учителів. Сюди ж відносяться самоудосконалення, досягнення наукових цінностей, вивчення історії, культури і самого суспільства. Наприклад, вивчення історії допомагає аналізувати причинно-наслідкові зв'язки подій, розуміти досвід наших предків і застосовувати його в сучасних умовах, створювати свої уявлення і з їх допомогою сприймати навколишній світ, тим самим уникати помилок не лише у своїй професійній діяльності, але і в спілкуванні з оточенням. Зберігаючи і примножуючи цінності гуманітарного наукового знання, людина набуває якості, необхідні для усвідомлених і зважених рішень, як в професійних, так і у буденних життєвих питаннях. Набуваючи корисного досвіду, вона стає зрілою, проявляє якості, властиві мудрості і адекватності у висновках, пов'язаних з життєвими цінностями. Вона не лише культурна в спілкуванні, але ще володіє своїми емоціями, розвиває свій кругозір, домагається особистісного росту і поліпшення взаємовідносин з навколишніми людьми. Гуманітарне наукове знання також саме по собі є чинником безпечного духовного розвитку особистості, її функціонування в сучасному суспільстві. Адже параметри суспільства і якості особи його представників взаємозв'язані і взаємообумовлені [5].

Звідси витікає, що наукове знання грає велику роль в житті людини, формуючи її світогляд, орієнтуючи її у навколишньому світі, сприяючи її безпечному духовному розвитку, зберігаючи і примножуючи тим самим гуманітарні цінності сучасного суспільства.

Таким чином, наукове знання грає велику роль в житті суспільства. Роблячи величезний вплив на його становлення і розвиток, знання є значною гуманітарною цінністю, корисною і необхідною для сучасної людини. Але єдиного і усебічного підходу до проблеми особи в науці досі не вироблено. Загальновідомо, що особа не існує поза суспільством, поза культурою, соціальними ролями, що програються нею. І дійсно, гуманітарне наукове знання проявляється в осмисленні людиною навколишнього світу, визначенні своїх життєвих позицій, знаходженні свого місця в сучасному суспільстві. У цьому криється взаємозв'язок параметрів суспільства і якостей особи.

Суспільство – це, передусім, сукупність стосунків між людьми, між людиною і природою. Це пов'язана з природою форма життєдіяльності людей, що історично розвивається. Дійсно, історія людства безпосередньо пов'язана з розвитком суспільства, що підтверджують розглянуті нами етапи. Вони дають цілісне уявлення про розвиток самого суспільства, наукових знань і цінностей в ньому.

У сучасному суспільстві інформація сильно впливає на людину, організовує її життєдіяльність, світобачення. Разом з науковим знанням вона служить реалізації науково-технічного прогресу, взаємодії людей у всьому світі. Звідси виникає інтеграція світової спільноти, взаємозв'язок, що служить основою процесам глобалізації, у тому числі появи глобальних проблем: екологічних, економічних, демографічних та ін.

Для вирішення усіх цих глобальних проблем застосовуються наукові знання, особливо гуманітарні, орієнтовані саме на людину. Тому збереження і примноження гуманітарних цінностей наукового знання є першочерговими на сьогодні.

Новий час ставить нові проблеми, відходять в минуле старі пріоритети і з'являються нові. У гуманітарній сфері міститься той кістяк пріоритетів, які не змінюються залежно від політичних рішень і економічних негараздів. Саме вони визначають її стратегічну спрямованість, змістовну наповненість, форми організації і домінуючі методи. Досвід розвитку держави показує, що найлегше реалізуються ті з них, які зачіпають сферу організаційно-управлінської політики, що, проте, не говорить про їх безпроблемність. Часто великою мірою від їх реалізації залежить успішність функціонування модернізованих складових усієї системи. Назвемо деякі з них, використовуючи приклади з області розвитку освіти.

На порядку денному розвитку освітніх систем була і продовжує бути актуальною необхідність оптимальної організації мережі установ відповідно до потреб розвитку держави в цілому і регіонів, впровадження усіх форм Державного освітнього стандарту, що дозволяє з'єднати соціалізацію і професіоналізацію особи із специфікою розвитку держави. Це призводило і призведе до зміцнення взаємодії наукових і освітніх установ країни, підвищення науково-теоретичного рівня розробки проблем освіти; розвитку дистанційних форм навчання; вдосконалення підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; поліпшення матеріально-технічної бази в країні; забезпечення необхідного рівня фінансування системи освіти, дослідження додаткових, в т.ч. недержавних джерел; вдосконалення системи соціального захисту працівників.

У сучасних умовах політика держави в гуманітарній сфері повинна ґрунтуватися як на загальних тенденціях світового розвитку і аналізі усього пройденого шляху, так і на стані українського досвіду в нових і дуже непередбачуваних умовах соціально-економічного розвитку країни. Очевидне одне: світ переходить до постіндустріального, інформаційного суспільства, коли лавиноподібно розширюються масштаби міжкультурної взаємодії на міжнародному рівні, в якому Україна виступає як активний учасник цього процесу. Саме система гуманітарних цінностей і елементи гуманітарної сфери надають їй стратегічний шанс зайняти гідне місце в нових реаліях сучасного світу. В результаті цього усеосяжного процесу стає реальним те, що в економіці нового століття сама людина з відповідальністю в ухваленні рішень, мобільністю і професіоналізмом вже сьогодні складає основну частину капіталу у будь-якій сфері діяльності. Українська гуманітарна сфера має бути готова до такого виклику часу [1].

На які виклики часу і першочергові потреби людини має бути готовою відповісти гуманітарна сфера?

По-перше, готовність до революційної зміни технологічного способу виробництва, що включає розвиток і повсюдне поширення систем гнучких автоматизованих виробництв, тенденцію на мініатюризацію техніки і повну комп'ютеризацію усіх видів трудової діяльності і виробництв, звільнення людини від монотонної фізичної праці і жорсткого підпорядкування не менш монотонному машинному ритму, вивільнення часу для творчого процесу, розумової, інтелектуальної праці, що відбувається при збереженні технологічної багатокладності. Таким чином, перед гуманітарною сферою, особливо перед наукою і освітою, що забезпечує її потреби, з'являються абсолютно нові завдання, рішення яких під силу тільки злагодженим, таким, що має багаті академічні традиції науковим і освітнім структурам.

По-друге, відродження і широке поширення малих форм виробництва; поступова втрата своїх позицій гігантами індустрії при зміцненні різноманіття форм власності; знаходження і заповнення різними формами власності своєї ніші при якнайповнішому обліку потреб і можливостей людей; поява інтернаціональної форми власності на базі глобальних систем телекомунікацій, транспорту, моніторингу довкілля, розвиток яких неможливий в вузьконаціональних масштабах, приведуть до корінних змін в економічній структурі суспільства.

По-третє, поглиблення соціальної стратифікації, поява крайніх форм протистояння різних соціальних груп, інтереси яких за різними об'єктивними обставинами можуть не співпадати. Робота

по їх нейтралізації, розвиток ідеї соціального партнерства, подальше посилення тенденцій з розвитку національних і етнічних відмінностей при пріоритеті етнічної толерантності визначать зміст нового в соціальних і національних стосунках. В той же час нові умови вимагають розумного поєднання етнічної ідентичності і міжетнічної толерантності.

По-четверте, очікується процес роздержавлення, на тлі якого спостерігатимуться процеси розділення сфер впливу, посилені заходами суспільно-державного управління великими процесами. Для усієї гуманітарної сфери, яка завжди є свого роду предметом «загального ведення» з боку суспільства і держави, це не новинка, тому поява громадських організацій, що регулюють як організацію, так і контроль результативності сфери, можна тільки вітати [2].

Реалізація великомасштабної програми модернізації гуманітарної сфери останніми роками привела до значних результатів. В той же час темпи і глибина перетворень в цій сфері ще не повною мірою задовольняють потреби суспільства, держави і осіб.

Вважаємо, що ці проблеми необхідно розділити принаймні на два великі блоки:

I. Законодавче забезпечення перетворень, що відбуваються в гуманітарній сфері, визначення взаємної відповідальності і стосунків в тріаді «суспільство – держава – гуманітарна сфера», доповнивши її ще однією ланкою, яку можна умовно назвати «споживачем послуг, що надаються гуманітарною сферою» в найширшому сенсі цього поняття. Паралельно ця конструкція має бути доповнена ще і іншими системотворчими, такими, що підтримують, супутніми і іншими елементами, роль і значення, функціональне призначення яких має бути рівномірно забезпечене в масштабах держави.

II. Власне гуманітарні складові процеси сьогодні повинні йти відповідно до чинних в країні законів, що забезпечують єдине правове поле для діяльності. А ухвалення цих законів – завдання загальнополітичного і загальнонаціонального рівня, у вирішенні яких повинні взяти участь усі громадяни держави. Провідну роль в цьому процесі повинно зайняти громадянське суспільство, а держава має стати реальним гарантом доступності гуманітарних послуг для усіх громадян країни при збереженні і поліпшенні їх якостей. Становлення громадянського суспільства в країні, демократичної і соціальної держави буде послідовно продовжено, значить, можна з упевненістю говорити про сприятливі перспективи вирішення цієї задачі в просторі гуманітарної сфери. У таких умовах вона вже сама стає гарантом соціальної згуртованості, дієвим чинником національного єднання і соціального партнерства, чинником відродження духовності і етнічної самосвідомості з одночасним усвідомленням світової ідентичності і високих цивільних якостей підростаючих поколінь, що є важливим чинником позитивного руху вперед громадського процесу, цінністю будь-якого суспільства і цивілізації [4].

Реалізація названих пріоритетів може бути ефективною тільки при опорі на забезпечення еволюційності розвитку гуманітарної сфери зі збереженням усього позитивного, досягнутого на попередніх етапах. Гуманітарна сфера, будучи свого роду дзеркалом соціально-культурних процесів і найважливішою сферою громадського відтворення, виступає перетворюючою силою, сферою формування «людського капіталу». Вона не лише фіксує характер змін, що відбуваються в суспільстві, але і визначає його майбутній вигляд. Тому характер соціально-економічного розвитку суспільства закономірно накладає відбиток на систему гуманітарних цінностей в цілому і на діяльність її інститутів.

Висновки. Втратити наявні досягнення в гуманітарній сфері було б в історичному масштабі небаченою помилкою, оскільки потенціал нації спочатку закладається в цій сфері на усіх її етапах і рівнях. Спроба відмовитися або консервувати навіть те, що було кращим у світі, – означає прирікати систему на відставання, стагнацію. Грунтуючись на аналізі досвіду розвитку вітчизняної і зарубіжної сфери гуманітарних стосунків, можна майже безапеляційно констатувати, що такий шлях вже показав свою безперспективність. Важливо в той же час не відкидати, а уміло використати наявний потенціал і накопичений досвід, добитися громадської згоди в здійсненні державної політики, що проводиться, відновити консолідовану відповідальність сторін, організуючих процес функціонування гуманітарної сфери, і активну роль держави. Необхідно чітко

визначити орієнтири розвитку і услід за цим послідовно здійснювати прогресивний рух усієї системи гуманітарних цінностей, добитися постійного розширення її ресурсної бази, створити і запустити механізми ефективного використання фінансових, кадрових, інформаційних і матеріально-технічних ресурсів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Абрамов Л.К. Соціальний капітал – індикатор розвитку громади. URL: <http://www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/64-2013-09-10-08-51-24/617-2010-10-07-13-25-36.html>
2. Задорожна О. Проблема освіти у контексті людського розвитку в Україні. *Трансформаційні процеси у соціальній сфері: збірник наукових праць НАН України. Ін-т економіки*. Київ, 2013. С. 123–132.
3. Зубченко С.О. Гуманітарна політика як мультиплікатор соціального капіталу Української держави: аналітична записка. URL: <http://www.niss.gov.ua/articles/900/>
4. Карлова В. Державна політика у сфері культури як важлива складова механізму формування і зміцнення української національної свідомості. *Зб. наук. пр. НАДУ*. 2015. Вип. 2. С. 3–15.
5. Ткачук Р.Ф. Гуманітарний розвиток України в контексті кризових явищ культури. URL: <http://www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12TRFKYK.pdf>

REFERENCES

1. Abramov, L.K. (2010). Social'nyj kapital – indyikator rozvytku gromady [Social capital is an indicator of community development]. *www.lacenter.org.ua*. Retrieved from <http://www.lacenter.org.ua/2013-09-10-08-52-50/64-2013-09-10-08-51-24/617-2010-10-07-13-25-36.html> [in Ukrainian].
2. Zadorozhna, A. (2013). Problema osvity u konteksti lyuds'koho rozvytku v Ukraini [The problem of education in the context of human development in Ukraine]. *Transformatsijni protsesy u sotsial'nij sferi – Transformation processes in the social sphere*, (pp. 123–132) [in Ukrainian].
3. Zubchenko, S.O. (2012). Gumanitarna polityka jak mul'typlikator social'nogo kapitalu Ukraïns'koï Derzhavy: analitychna zapyska [Humanitarian policy as a multiplier of the social capital of the Ukrainian State: An analytical note]. *www.niss.gov.ua*. Retrieved from <http://www.niss.gov.ua/articles/900/> [in Ukrainian].
4. Karlova, V. (2015). Derzhavna polityka u sferi kul'tury yak vazhlyva skladova mekhanizmu formuvannya i zmitsnennya ukrayins'koyi natsional'noyi svidomosti [State policy in the sphere of culture as an important part of the mechanism of formation and consolidation of Ukrainian national consciousness]. *NADU*, 2, 3–15 [in Ukrainian].
5. Tkachuk, R.F. (2017). Gumanitarnyj rozvytok Ukraïny v konteksti kryzovyh javyshh kul'tury [Humanitarian development of Ukraine in the context of cultural crisis]. *www.academy.gov.ua*. Retrieved from <http://www.academy.gov.ua/ej/ej15/txts/12TRFKYK.pdf> [in Ukrainian].

Подано до редакції 05.03.25 р.
Прийнято до друку 09.04.25 р.

УДК 35.078.3:328.185]-044.247(4)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-46-52>

Ващенко Сергій, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Vashchenko Serhii, Lecturer at the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-9966-3220>

Ярошук Ярослав, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Yaroshchuk Yaroslav, Lecturer at the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-6203-6194>

Бобровнік Юрій, кандидат історичних наук, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Bobrovnik Yuriy, Candidate of Historical Sciences, Lecturer at the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1410-5308>

АНТИКОРУПЦІЙНА СТРАТЕГІЯ УКРАЇНИ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

ANTI-CORRUPTION STRATEGY OF UKRAINE: CHALLENGES AND PROSPECTS IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION

Анотація. У статті досліджено особливості реалізації державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні в контексті євроінтеграційних процесів. В умовах сучасних викликів особливої актуальності набуває питання ефективності антикорупційної політики, її адаптації до нових реалій та відповідності міжнародним стандартам. Антикорупційна політика розглядається як складова системи державного управління, спрямована на створення дієвих механізмів запобігання, виявлення та подолання корупційних проявів. Проаналізовано ключові елементи цієї політики та діяльність відповідних державних інституцій.

Зазначено, що повномасштабна війна суттєво трансформувала антикорупційне середовище, поставивши перед державою нові виклики. Обґрунтовано необхідність реформування антикорупційної політики шляхом посилення інституційної спроможності, впровадження цифрових інструментів, забезпечення незалежності судової влади та розвитку громадського контролю. Охарактеризовано сучасний стан запобігання корупції в Україні, виявлено як досягнення, так і типові проблеми у цій сфері.

Позитивно оцінено ухвалення нової Антикорупційної стратегії та зростання інституційної спроможності антикорупційного судочинства. Водночас встановлено, що на формування системи запобігання корупції продовжують впливати неформальні політичні практики, зокрема: блокування прийняття ключових антикорупційних законів, спроби обмежити повноваження антикорупційних органів, а також обмеження доступу до відкритих реєстрів і даних, необхідних для ефективного громадського контролю.

Початок повномасштабного вторгнення росії спричинив не лише серйозні фінансові труднощі, а й зростання рівня корупції, що зумовило активізацію зусиль держави у сфері протидії. Розглянуто діяльність державних органів, відповідальних за регулювання антикорупційної політики, а також зміни у нормативно-правовій базі в умовах воєнного стану. На основі аналізу законодавства та програмних документів спростовано стереотип про тотальну корупцію в Україні та доведено, що, попри війну, держава активно інтегрується у глобальні антикорупційні процеси.

Ключові слова: корупція, національна антикорупційна політика, антикорупційна стратегія, державна політика, євроінтеграція.

Abstract. The article examines the peculiarities of implementing the state policy in the field of preventing and combating corruption in Ukraine in the context of European integration processes. In the context of current challenges, the issue of the effectiveness of anti-corruption policy, its adaptation to new realities, and compliance with international standards is of particular relevance. Anti-corruption policy is viewed as a component of the public administration system aimed at creating effective mechanisms for preventing, detecting, and overcoming corruption. The key elements of this policy and the activities of relevant state institutions are analysed.

It is noted that a full-scale war has significantly transformed the anti-corruption environment, posing new challenges to the State. The author substantiates the need to reform the anti-corruption policy by strengthening institutional capacity, introducing digital tools, ensuring the independence of the judiciary, and developing public control. The author describes the current state of corruption prevention in Ukraine, identifying both achievements and typical problems in this area. The article describes the current state of corruption prevention in Ukraine, identifying both achievements and typical problems in this area.

The author positively assesses the adoption of the new Anti-Corruption Strategy and the growth of the institutional capacity of anti-corruption justice. At the same time, it was found that informal political practices continue to influence the formation of the anti-corruption system, in particular: blocking the adoption of key anti-corruption laws, attempts to limit the powers of anti-corruption bodies, and restrictions on access to open registers and data necessary for effective public control.

The onset of Russia's full-scale invasion has caused not only serious financial difficulties but also an increase in corruption, which has led to intensified efforts by the state to counteract it. The article examines the activities of state bodies responsible for regulating anti-corruption policy, as well as changes in the regulatory framework under martial law. Based on the analysis of legislation and policy documents, the author refutes the stereotype of total corruption in Ukraine and proves that, despite the war, the State is actively integrating into global anti-corruption processes.

Keywords: corruption, national anti-corruption policy, anti-corruption strategy, public policy, European integration.

Постановка проблеми. Процес сучасного державотворення в Україні, зокрема конституційна реформа у сфері судустрою, удосконалення діяльності правоохоронних органів, а також формування спеціалізованих підсистем органів влади, відповідальних за протидію корупції, актуалізували потребу в теоретичному осмисленні антикорупційної політики як окремої сфери державного управління.

Ця сфера тісно пов'язана з реалізацією правоохоронних функцій держави та потребує чіткої методологічної основи. У зв'язку з цим виникає необхідність формалізації завдань антикорупційної політики в умовах триваючої конституційної реформи, трансформації системи державного управління в умовах воєнного стану та активної євроінтеграції.

Саме ці обставини зумовлюють потребу у всебічному аналізі державної політики у сфері боротьби з корупцією, оцінці її ефективності, а також у розробці практичних рекомендацій щодо підвищення прозорості та підзвітності державних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дану проблематику розкривають у своїх дослідженнях наступні науковці: М. Вікторчук, Н. Виноградова, В. Гончарук, Л. Івашова,

А. Марченко, С. Мосейчук, Г. Ортіна, М. Полухович, С. Ткаченко, Н. Шевченко, А. Шинкович. Автори досліджують антикорупційні ініціативи в Україні з урахуванням їхнього комплексного впливу на ефективність публічного управління, зокрема через аналіз змін в інституційній структурі, рівні прозорості, підзвітності та довіри до органів влади, простежують еволюцію законодавчої бази у сфері боротьби з корупцією, включаючи її адаптацію до міжнародних стандартів і зобов'язань, розглядають виклики післявоєнного періоду, пов'язані з обмеженими ресурсами, зростанням ризиків зловживань та необхідністю збереження суспільної довіри та акцентують увагу на взаємозв'язку між антикорупційною політикою та євроінтеграційними прагненнями держави, що передбачає формування прозорого економічного середовища, а також аналізують роль європейських стандартів, зокрема ініціативи SIGMA, у процесах модернізації державного управління, децентралізації, цифровізації та антикорупційній політиці.

Мета дослідження полягає у формуванні пропозицій щодо вдосконалення державної політики у сфері запобігання та протидії корупції в Україні в умовах євроінтеграції.

Виклад основного матеріалу. Корупційні прояви в державних установах становлять серйозну загрозу для національної безпеки. Вони можуть призводити до нецільового використання бюджетних коштів, неефективного управління природними та фінансовими ресурсами, а також до нераціонального розподілу інвестицій у місцеву інфраструктуру. У випадках, коли влада виявляється неспроможною ефективно управляти територіями через корупцію та управлінську неефективність, це створює передумови для посилення впливу зовнішніх дестабілізуючих чинників.

Антикорупційна реформа стала одним із ключових напрямів державної політики в багатьох країнах світу, зокрема й в Україні, де боротьба з корупцією набула особливої ваги в умовах глибоких соціально-економічних і політичних трансформацій. Впровадження антикорупційних заходів суттєво впливає на підвищення ефективності, прозорості та підзвітності системи державного управління, особливо в контексті функціонування публічних інституцій. В Україні антикорупційна реформа перебуває в центрі уваги як національних, так і міжнародних партнерів. Її реалізація стала однією з ключових умов для запровадження безвізового режиму з Європейським Союзом та подальшого впровадження та повноцінної інтеграції України в європейське співтовариство [2, с. 4].

Автори М. Вікторчук та М. Полухович виділили три етапи антикорупційного законодавства розвитку: перший – початковий (1991–2011 рр.), другий – перехідний (2011–2014 рр.), третій – реформаторський (з 2014 р. до сьогодні). На кожному з цих етапів відбувалися певні зміни в нормативно-правовому регулюванні запобігання та протидії корупції в Україні [1, с. 148].

У формулюванні антикорупційних стандартів важливе значення має низка сучасних методів публічного управління, які дозволяють сформувати загальний алгоритм оцінки ефективності антикорупційної політики відповідно до конкретних історичних обставин та відповідних суспільних реакцій [2, с. 4].

«Державна антикорупційна політика є складовою загальної системи державного управління, яка спрямована на формування ефективних механізмів запобігання, виявлення та подолання корупційних проявів. Основними елементами такої політики є:

- нормативно-правова база, що включає антикорупційне законодавство, міжнародні стандарти та національні стратегії;
- інституційна структура, яка представлена органами, відповідальними за боротьбу з корупцією (НАБУ, НАЗК, САП, ДБР тощо);
- механізми контролю та громадського нагляду, що включають прозорість державних процесів, відкриті реєстри, антикорупційні програми та участь громадянського суспільства» [5, с. 294].

Важливим кроком стало прийняття Закону України «Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки» [7], метою програми є досягнення відчутного прогресу у сфері запобігання та протидії корупції, а також забезпечення узгодженості й системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та місцевого самоврядування. У документі запропоновано

розглядати корупцію як одну з основних перешкод для стабільного економічного розвитку та формування ефективних й інклюзивних демократичних інституцій. Програма реалізується на виконання Антикорупційної стратегії на 2021–2025 рр., яка передбачає впровадження заходів у 15 ключових сферах (оборона, правоохоронна діяльність, державне регулювання економіки, митна справа та оподаткування, містобудування і управління земельними ресурсами, корпоративне управління державними підприємствами, освіта, охорона здоров'я, соціальний захист, судочинство, тощо) з метою зниження ступеня корупції та затвердження положень доброчесності. Схвалення постанови Державної антикорупційної програми на 2023–2025 рр.» (Постанова Кабінету Міністрів України №220 від 4 березня 2023 р.) [8], затверджує Державну антикорупційну програму на 2023–2025 рр. Вона розроблена відповідно до статті 18 Закону України «Про запобігання корупції» і є частиною реалізації Антикорупційної стратегії на 2021–2025 рр. Програму розроблено Національним агентством з питань запобігання корупції (НАЗК) відповідно до Закону України «Про запобігання корупції». Основною метою є оптимізація функцій держави, зокрема усунення дублювання повноважень, впровадження цифровізації для зменшення корупційних ризиків, а також забезпечення відкритості даних і діяльності органів влади.

Для подальшого посилення антикорупційних механізмів необхідно забезпечити дотримання принципів прозорості та підзвітності в системі державного управління. Практика країн Європейського Союзу демонструє, що впровадження цифрових інструментів для моніторингу державних витрат і діяльності посадових осіб суттєво знижує рівень корупційних ризиків. Зокрема, автоматизовані системи контролю за державними закупівлями сприяють запобіганню непрозору розподілу бюджетних коштів. Важливим напрямом розвитку антикорупційної політики в Україні є впровадження стратегічного управління, яке забезпечує довгострокову результативність реформ [6, с. 36].

До основних методів антикорупційних механізмів належать:

- «запровадження комплексних державних стратегій із боротьби з корупцією, що враховують міжнародні рекомендації;
- використання аналітичних інструментів для оцінки ефективності антикорупційних заходів;
- підвищення професіоналізму державних службовців через спеціалізовані тренінги та програми навчання» [6, с. 36].

Однією з головних перспектив у сфері антикорупційної політики є подальше наближення до стандартів Європейського Союзу. Україна, яка отримала статус кандидата в ЄС, має виконати низку вимог щодо зміцнення незалежності антикорупційних органів, підвищення ефективності судової системи та забезпечення прозорості державного управління. З цією метою необхідно забезпечити гармонізацію національного законодавства з Директивою ЄС про боротьбу з корупцією; впровадження рекомендацій Групи держав проти корупції (GRECO) та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) та посилення міжнародного контролю за реалізацією антикорупційних реформ. Україна вже має потужні цифрові інструменти для боротьби з корупцією, такі як система електронних закупівель ProZorro, портал державних послуг «Дія» та Єдиний державний реєстр декларацій. У поствоєнний період важливо розширити цифровізацію державних послуг для мінімізації впливу чиновників на ухвалення рішень, автоматизувати процеси надання державної допомоги та розподілу міжнародних коштів, запровадивши публічні реєстри отримувачів фінансування та посилити механізми моніторингу і контролю електронних декларацій, зокрема через впровадження штучного інтелекту для виявлення невідповідностей у статках посадовців. Після війни постане питання оновлення системи правоохоронних органів та забезпечення їхньої незалежності. Для цього необхідно посилити спроможність НАБУ (Національне антикорупційне бюро України), НАЗК (Національне агентство з питань запобігання корупції), САП (Спеціалізована антикорупційна прокуратура) та ДБР (Державне бюро розслідувань) у розслідуванні корупційних злочинів, створити механізми захисту від політичного втручання в

діяльність цих органів та підвищити рівень підзвітності силових структур через незалежні громадські ради та наглядові комісії [5, с. 295].

В Україні спостерігається помітний прогрес у впровадженні інституційних та правових заходів, спрямованих на детінізацію економіки та боротьбу з корупцією. На законодавчому рівні ухвалено значну кількість нормативно-правових актів, що підтримують реалізацію державної антикорупційної політики та сприяють виведенню економіки з тіні. Створено низку антикорупційних і контролюючих органів, а також закладено підґрунтя для активної участі громадянського суспільства у протидії корупційним проявам [3, с. 43].

Міжнародний валютний фонд відзначає, що в умовах воєнного стану антикорупційні ініціативи української влади – зокрема, відновлення обов'язкового декларування майнового стану публічних службовців, забезпечення стабільної роботи електронної системи декларування, а також посилення інституційної спроможності САП у розслідуванні злочинів високопосадовців – є критично важливими для зміцнення довіри суспільства, міжнародних донорів і приватних інвесторів, а також для просування України на шляху до членства в Європейському Союзі. Водночас спостерігаються негативні тенденції, що стримують впровадження антикорупційної реформи в умовах воєнного стану. Серед них:

- звільнення публічних службовців від обов'язку подавати декларації про майновий стан;
- обмеження відкритого доступу до електронної системи декларування; затримка з ухваленням нової антикорупційної стратегії (попередня втратила чинність у 2017 р., а нову було прийнято лише у 2022 р.);
- відсутність у представників НАЗК процесуальних повноважень представляти в судах складені ними протоколи про адміністративні корупційні правопорушення;
- звільнення політичних партій від обов'язку звітувати перед НАЗК про використання коштів, отриманих з державного бюджету [4, с. 62].

Висновки. Ефективна антикорупційна політика та стратегічне управління залишаються ключовими чинниками успішної трансформації державного сектору в Україні. Інтеграція сучасних цифрових рішень, підвищення рівня прозорості та підзвітності державних інституцій, а також активна підтримка з боку міжнародних партнерів створюють сприятливі умови для формування результативної системи публічного управління, що відповідає європейським стандартам.

Європейська інтеграція відіграє провідну роль у модернізації системи державного управління, зокрема, антикорупційної політики, реформуючи її відповідно до стандартів ЄС. Це передбачає структурні зміни, які охоплюють удосконалення управлінських процесів, зміцнення демократичних інституцій та підвищення ефективності державного адміністрування. Одним із помітних здобутків є розвиток електронного урядування, що сприяє зниженню корупційних ризиків і забезпечує прозорість процесів прийняття рішень. Водночас необхідно зосередити увагу на впровадженні принципів належного врядування, які забезпечують підзвітність органів влади та зміцнюють довіру громадян до держави.

Подальше просування на шляху євроінтеграції потребує ефективної координації між центральними та місцевими органами влади, покращення управлінських процесів і розширення міжнародного співробітництва у сфері публічного адміністрування, зокрема, в антикорупційній політиці. Поєднання європейських практик із національними особливостями сприятиме сталому розвитку та модернізації державного сектору.

Отже, євроінтеграція не лише відкриває нові можливості для поглиблення співпраці з ЄС, а й виступає потужним каталізатором формування ефективної, інноваційної та підзвітної системи державного управління, орієнтованої на потреби громадян і забезпечення економічного зростання.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Вікторчук М.В., Полюхович М.М. Становлення та розвиток антикорупційного законодавства в Україні. *Вісник Луганського навчально-наукового інституту імені Е.О. Дідоренка*. 2023. №4. С. 139–152. <https://doi.org/10.33766/2786-9156.104.139-152>.

2. Гончарук В., Шинкович А., Ткаченко С. Вплив антикорупційних реформ на державне управління в Україні. *Державне управління та політика*. 2025. 1(5). С. 1–10. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.01>
3. Івашова Л.М., Шевченко Н.І., Виноградова Н.Л. Особливості реалізації антикорупційної політики та протидії тіньовому сектору економіки у світлі євроінтеграційних прагнень України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. № 3 (34). С. 40–49.
4. Марченко А.В. Антикорупційна реформа в Україні в умовах воєнного стану. *Публічне управління і адміністрування в Україні*. 2023. № 36. С. 59–65. DOI <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.11>
5. Мосейчук С. Державна політика у сфері запобігання та протидії корупції в Україні у поствоєнний період. *Вісник Херсонського національного технічного університету*. 2025. №2. С. 293–297. [10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.42](https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.42).
6. Ортіна Г.В. Євроінтеграція як інструмент реформ у сфері публічного управління після війни. *Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнологічного університету імені Дмитра Моторного (економічні науки)*. 2025. № 1 (54). С. 33–40. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-54-4>
7. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки: Закон України від 20 червня 2022 р. № 2322-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> (дата звернення: 29.04.2025).
8. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки: Постанова Кабінет Міністрів України від 4 березня 2023 р. №220 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> (дата звернення: 29.04.2025).

REFERENCES

1. Viktorchuk, M.V., & Poliukhovych, M.M. (2023). Stanovlennia ta rozvytok antykoruptsiinoho zakonodavstva v Ukraini [Formation and development of anti-corruption legislation in Ukraine]. *Visnyk Luhanskoho navchalno-naukovoho instytutu imeni E.O. Didorenka – Bulletin of Luhansk E.O. Didorenko Educational and Research Institute*, 4, 139–152. <https://doi.org/10.33766/2786-9156.104.139-152> [in Ukrainian].
2. Honcharuk, V., Shynkovych, A., & Tkachenko, S. (2025). Vplyv antykoruptsiinykh reform na derzhavne upravlinnia v Ukraini [The impact of anti-corruption reforms on public administration in Ukraine]. *Derzhavne upravlinnia ta polityka – Public Administration and Policy*, 1(5), 1–10. <https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.1.01> [in Ukrainian].
3. Ivashova, L.M., Shevchenko, N.I., & Vynohradova, N.L. (2022). Osoblyvosti realizatsii antykoruptsiinoi polityky ta protydii tinovomu sektoru ekonomiky u svitli yevrointehratsiinykh prahnen Ukrainy [Features of anti-corruption policy implementation and combating the shadow economy in the context of Ukraine's European integration aspirations]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public Administration and Customs Administration*, (3)34, 40–49 [in Ukrainian].
4. Marchenko, A.V. (2023). Antykoruptsiina reforma v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Anti-corruption reform in Ukraine under martial law]. *Publichne upravlinnia i administruvannia v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, 36, 59–65. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.36.11> [in Ukrainian].
5. Moseichuk, S. (2025). Derzhavna polityka u sferi zapobihannia ta protydii koruptsii v Ukraini u postvoiennyi period [State policy in the field of prevention and counteraction of corruption in Ukraine in the post-war period]. *Visnyk Khersonskoho natsionalnogo tekhnichnogo universytetu – Bulletin of Kherson National Technical University*, 2, 293–297. <https://doi.org/10.35546/kntu2078-4481.2025.1.2.42> [in Ukrainian].
6. Ortina, H.V. (2025). Yevrointehratsiia yak instrument reform u sferi publicnogo upravlinnia pislia viiny [European integration as a tool for reforms in the field of public administration after the war]. *Zbirnyk naukovykh prats Tavriiskoho derzhavnogo ahrotekhnolohichnogo universytetu imeni Dmytra*

Motornoho (ekonomichni nauky) – Collection of scientific papers of Dmytro Motorny Tavia State Agrotechnological University (economic sciences), (1)54, 33–40. <https://doi.org/10.32782/2519-884X-2025-54-4> [in Ukrainian].

7. Verkhovna Rada Ukrainy. (2022, June 20). Pro zasady derzhavnoi antykoruptsiinoi polityky na 2021–2025 roky: Zakon Ukrainy № 2322-IX [On the principles of state anti-corruption policy for 2021–2025: Law of Ukraine №2322-IX]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text> [in Ukrainian].
8. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2023, March 4). Pro zatverdzhennia Derzhavnoi antykoruptsiinoi prohramy na 2023–2025 roky: Postanova № 220 [On approval of the State Anti-Corruption Program for 2023–2025: Resolution №220]. [zakon.rada.gov.ua](https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text). Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].

Подано до редакції 29.04.25 р.
Прийнято до друку 30.05.25 р.

УДК 351:[330.322:69]:341.38

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-53-62>

Гбур Зоряна, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Hbur Zoryana, Doctor of Public Administration, Professor, Professor of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <http://orcid.org/0000-0003-4536-2438>

ВАЖЕЛІ ВПЛИВУ ТА ЗАОХОЧЕННЯ ЩОДО ЗБІЛЬШЕННЯ ІНВЕСТУВАННЯ В БУДІВЕЛЬНУ СФЕРУ В ПОВОЄННИЙ ПЕРІОД

LEVERS OF INFLUENCE AND INCENTIVES FOR INCREASING INVESTMENT IN THE CONSTRUCTION SECTOR DURING THE POST-WAR PERIOD

Анотація. У статті обґрунтовано теоретичні засади і практичні підходи до формування ефективних важелів впливу та стимулювання інвестиційної активності у будівельній сфері України в повоєнний період. Встановлено загальну тенденцію зростання капітальних інвестицій у будівництво в Україні. З'ясовано, що регіональна диференціація інвестиційної активності значною мірою обумовлена безпековими умовами, рівнем урбанізації, масштабами руйнувань та міграційними процесами. Наголошено на суттєвому зростанні обсягів капітальних інвестицій у західних областях України, зокрема у Львівській, Закарпатській, Волинській, Івано-Франківській та Чернівецькій, що корелює з притоком внутрішньо переміщених осіб та розвитком гуманітарної інфраструктури. Констатовано зменшення капіталовкладень у традиційно активних регіонах, таких як м. Київ, Харківська та Дніпропетровська області, що пов'язано з воєнними ризиками, руйнуванням інфраструктури та відтоком людського капіталу. Визначено, що в окремих центрально-західних областях (Чернівецька, Рівненська, Хмельницька) простежується тенденція до стабілізації інвестиційного клімату. З'ясовано потребу в розробленні спеціальних компенсаційних механізмів для стимулювання інвестицій у постраждалих регіонах. Наголошено на необхідності інтеграції інструментів державно-приватного партнерства задля забезпечення стійкого інвестиційного зростання у будівельній галузі. Підкреслено значущість регіональної політики у формуванні сприятливого інвестиційного середовища в умовах повоєнної економічної трансформації. Визначено стратегічну важливість розвитку будівельної галузі як мультиплікатора для запуску суміжних секторів економіки та забезпечення соціальної стабільності.

Ключові слова: державне управління, інвестиційна політика, будівництво, капітальні інвестиції, повоєнне відновлення, інфраструктура, державне стимулювання, трансформація.

Abstract. The article substantiates the theoretical foundations and practical approaches to forming effective levers of influence and incentives for enhancing investment activity in Ukraine's construction sector during the post-war period. A general upward trend in capital investment in construction in Ukraine has been identified. It was revealed that regional disparities in investment activity are largely driven by security conditions, levels of urbanization, the scale of destruction, and migration processes. Particular attention is drawn to the significant increase in capital investments in the western regions of Ukraine – specifically Lviv, Zakarpattia, Volyn, Ivano-Frankivsk, and Chernivtsi – which correlates with the influx of internally displaced persons and the development of humanitarian infrastructure. A decline in capital investment was recorded in traditionally active regions such as Kyiv, Kharkiv, and Dnipropetrovsk oblasts, due to military risks, infrastructure destruction, and the outflow of human capital. In certain central-western oblasts (Chernivtsi, Rivne, Khmelnytskyi), there is a noticeable trend toward the stabilization of

the investment climate. The need for the development of special compensation mechanisms to stimulate investment in the affected regions is emphasized. The importance of integrating public-private partnership tools to ensure sustainable investment growth in the construction industry is highlighted. The significance of regional policy in shaping a favorable investment environment under conditions of post-war economic transformation is underlined. The strategic importance of developing the construction sector is defined, as it serves as a multiplier for reviving related economic sectors and ensuring social stability.

Keywords: public administration, investment policy, construction, capital investment, post-war recovery, infrastructure, state incentives, transformation.

Постановка проблеми. В умовах повоєнного відновлення України будівельна галузь виступає основним рушієм економічного зростання, що визначає її пріоритетність у стратегіях національної реконструкції. Однак ефективне функціонування цієї сфери неможливе без суттєвого розширення обсягів інвестування, яке своєю чергою потребує створення сприятливого інституційного та фінансового середовища. У зв'язку з цим актуалізується необхідність комплексного наукового осмислення механізмів стимулювання інвестиційної активності в будівельній галузі в повоєнний період з урахуванням сучасних викликів, міжнародного досвіду та специфіки соціально-економічної ситуації в Україні.

Аналіз останніх досліджень та публікацій свідчить про посилення наукового інтересу до проблем залучення інвестицій у будівельну галузь в умовах повоєнної трансформації економіки України. Так, І. Гринько та М. Шенгер досліджують чинники залучення прямих іноземних інвестицій у будівництво в контексті повоєнного відновлення, акцентуючи увагу на потребі забезпечення гарантій для іноземних інвесторів та розбудови інституційної спроможності держави [1]. Поряд з тим, М. Вакулич та П. Фісуненко аналізують інвестиційний клімат через призму реконструкції житлового фонду, наголошуючи на важливості ревіталізації економіки через модернізацію інфраструктури та ефективне проєктне управління [2]. Водночас Топазли Р. звертає увагу на суттєвий вплив законодавчих змін на інвестиційну привабливість та ефективність реалізації будівельних програм, підкреслюючи потребу в нормативній стабільності як передумові для довгострокового планування [3]. Своєю чергою В. Варцаба, В. Макарович та В. Огородник здійснюють аналіз динаміки капітальних інвестицій у нерухомість, виокремлюючи сучасні макроекономічні обмеження та фінансові ризики, що впливають на темпи інвестування [4]. Натомість А. Величко зосереджується на оцінці сучасного стану фінансування будівництва в Україні та окреслює напрями активізації залучення інвестиційних ресурсів, зокрема через стимулювання публічно-приватного партнерства [5].

Таким чином, наявний комплекс наукових праць дозволяє окреслити основні напрями трансформації інвестиційної політики у сфері будівництва, однак водночас вимагає подальшого теоретико-методологічного осмислення механізмів впливу держави на посилення інвестиційної активності у повоєнний період.

Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних підходів до формування ефективних важелів впливу та стимулювання інвестиційної активності у будівельній сфері України в повоєнний період з урахуванням сучасних економічних, правових і соціальних умов.

Виклад основного матеріалу. У межах дослідження важелів впливу та заохочення інвестування в будівельну сферу в повоєнний період доцільним є розгляд динаміки змін кількісних показників будівництва на регіональному рівні, з урахуванням впливу довоєнного та воєнного періодів. Так, порівняльний аналіз даних за I квартал 2021 р. та I квартал 2025 р. свідчить про загальну тенденцію зростання капітальних інвестицій в Україні – з 8559672 тис. грн до 10499470 тис. грн, що відзначає реакцію інфраструктурного сектора на потреби відновлення та пристосування до трансформованих соціально-економічних умов [6].

Аналіз динаміки капітальних інвестицій у будівельну галузь за регіональним розрізом свідчить про суттєве зростання в окремих областях, що дозволяє говорити про активізацію регіональної інвестиційної політики в умовах повоєнного відновлення економіки (рис. 1). Найбільш

значущим є збільшення інвестицій у Київській області – з 1310313 тис. грн у I кв. 2021 р. до 2466543 тис. грн у I кв. 2025 р., що вказує на зростання привабливості передмістя столиці для реалізації масштабних будівельних проєктів, з огляду на релокацію підприємств та житлову децентралізацію.

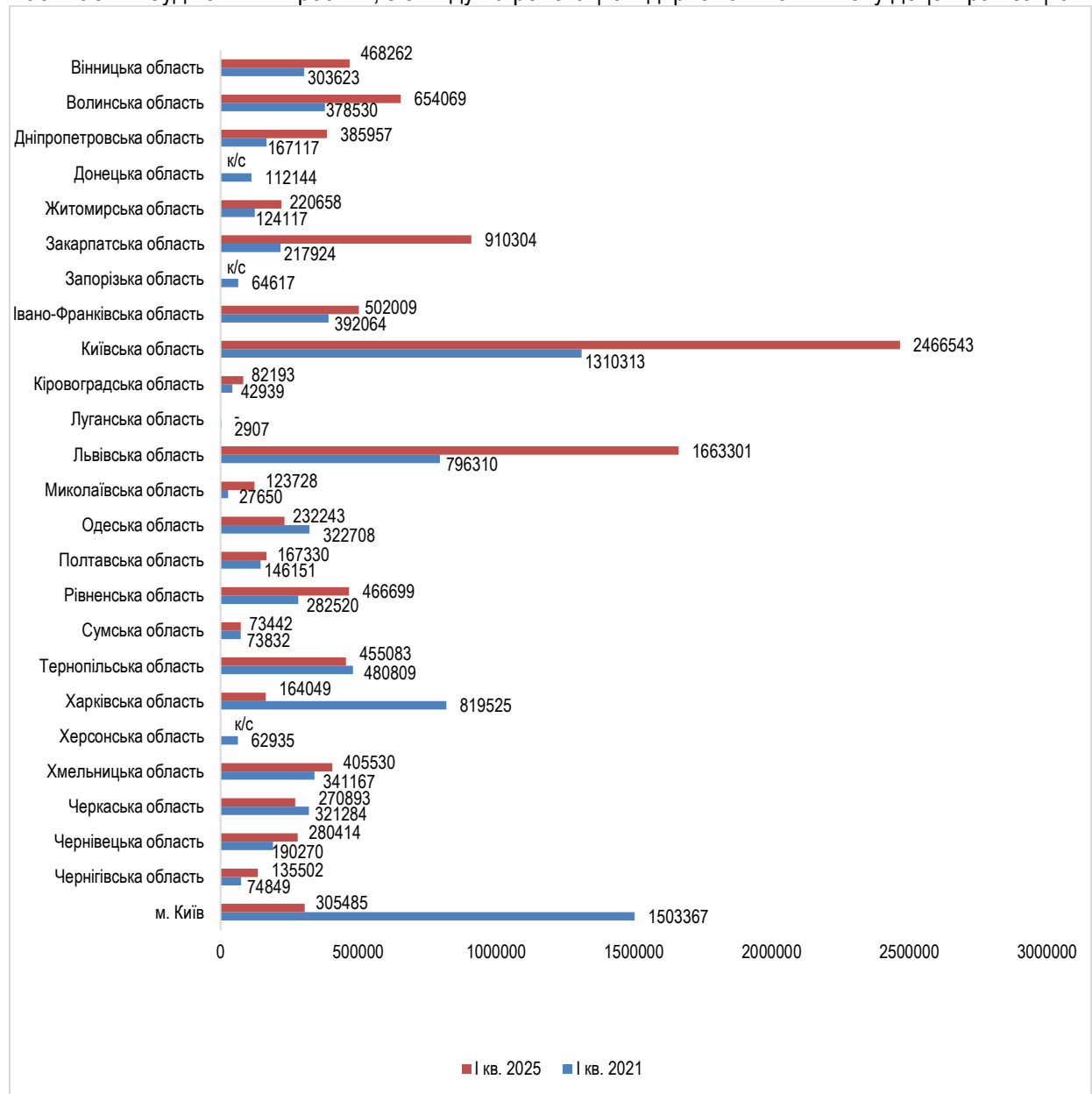


Рис. 1. Капітальні інвестиції у будівництво за регіонами, тис. грн.

Джерело: складено на основі [6].

Послідовним є також суттєве зростання обсягів інвестицій у Львівській області – з 796310 тис. грн до 1663301 тис. грн, що свідчить про переорієнтацію капіталу у бік західних регіонів, які залишалися відносно стабільними в умовах війни та стали центрами внутрішньої міграції та гуманітарної інфраструктури. Аналогічну динаміку демонструє Закарпатська область, де приріст інвестицій сягнув понад 692 тис. грн (з 217924 до 910304 тис. грн), що також відображає загальні тенденції безпекового вибору інвесторів. У деяких регіонах зберігається тенденція до помірнього зростання. Так, у Чернівецькій області інвестиції зросли з 190270 до 280414 тис. грн, у Рівненській – з 282520 до 466699 тис. грн, у Хмельницькій – з 341167 до 405530 тис. грн. Ці показники свідчать про поступову стабілізацію інвестиційного клімату в центральньо-західному макрорегіоні України, що вимагає подальшої державної підтримки з боку інституцій розвитку.

Разом із тим спостерігається зниження обсягів капіталовкладень у традиційно інвестиційно активних регіонах. Зокрема, у м. Києві обсяги інвестицій зменшилися з 1503367 до 305485 тис. грн, що зумовлено ризиками безпеки та релокацією частини бізнесу за межі столиці. Подібну динаміку фіксують у Харківській області, де капітальні інвестиції скоротилися із 819525 до 164049 тис. грн, що, очевидно, пов'язано з інтенсивними бойовими діями та пошкодженням критичної інфраструктури. Натомість деякі регіони продемонстрували незначні коливання або збереження інвестиційного рівня. Наприклад, у Сумській області зафіксовано незначне зниження – з 73832 до 73442 тис. грн, що свідчить про стабільну, але низьку інвестиційну активність. Водночас у Тернопільській області спостерігається зменшення інвестицій з 480809 до 455083 тис. грн, що потребує додаткового аналізу з огляду на внутрішні регіональні особливості.

Позитивні тенденції зафіксовано також у Волинській області (зростання з 378530 до 654069 тис. грн), Вінницькій (з 303623 до 468262 тис. грн), Івано-Франківській (з 392064 до 502009 тис. грн) та Житомирській (з 124117 до 220658 тис. грн), що є індикатором поступової активізації приватних і державних інвестиційних ініціатив у сфері будівництва у відносно безпечних регіонах. Слід окремо зазначити, що в окремих регіонах (Луганська, Херсонська, Запорізька, Донецька області) відсутні дані за I кв. 2025 р. або вказано к/с, що, очевидно, зумовлено складною безпековою ситуацією, тимчасовою окупацією територій або руйнацією інфраструктури, яка унеможливорює повноцінне ведення статистичного обліку.

Загалом динаміка регіональних капітальних інвестицій у будівництво вказує на потребу у цілеспрямованих державних заходах щодо створення стимулюючих умов для інвесторів, особливо в постраждалих регіонах, де відновлення інфраструктури виступає ключовим чинником економічної реанімації та соціальної стабілізації.

На основі наведених даних (рис. 2) простежується суттєва диференціація частки капітальних інвестицій у будівництво у загальній структурі капітальних інвестицій за I квартал 2025 р.

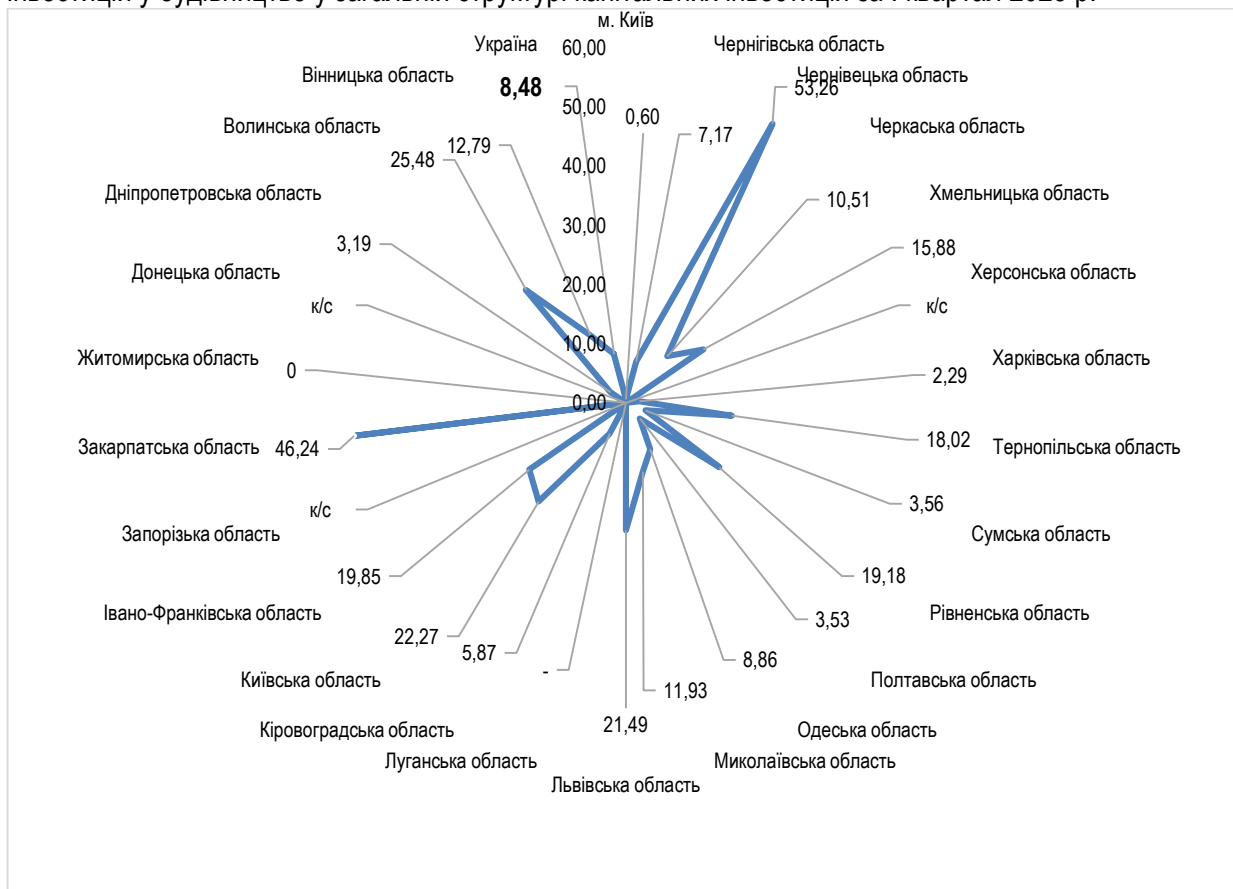


Рис. 2. Частка капітальних інвестицій у будівництво у загальному обсязі капітальних інвестицій (I квартал 2025 р.), %
Джерело: складено на основі [6].

По-перше, звертає на себе увагу аномально висока частка капітальних інвестицій у будівництво в Чернівецькій області (53,26 %) та Закарпатській області (46,24 %). Це зростання, насамперед, зумовлене кількома чинниками. З одного боку, ці регіони залишаються відносно безпечними в умовах воєнного стану, що сприяє перенесенню інвестиційних проєктів із прифронтових територій (зокрема, східних областей) у західну частину України. З іншого боку, саме ці області зазнали значного припливу внутрішньо переміщених осіб, що актуалізувало потребу у розширенні житлової та соціальної інфраструктури. По-друге, високий рівень частки капітальних інвестицій у будівництво спостерігається також у Волинській (25,48 %), Львівській (21,49 %), Київській (22,27 %), Івано-Франківській (19,85 %), Рівненській (19,18 %) та Тернопільській (18,02 %) областях. Ця тенденція свідчить про наявність сформованих кластерів будівельної активності в західному регіоні, що поступово трансформується у просторово-економічний центр післявоєнної реконструкції. Відповідно, зазначені області мають високий потенціал для реалізації державних програм інвестування у будівництво з одночасною інтеграцією приватного капіталу на засадах державно-приватного партнерства.

Своєю чергою частка капітальних інвестицій у будівництво в таких традиційно промислових і урбанізованих регіонах, як м. Київ (0,60 %), Харківська область (2,29 %), Полтавська область (3,53 %), Сумська (3,56 %) і Дніпропетровська (3,19 %) області, залишається на критично низькому рівні. Такий дисбаланс зумовлений зокрема прямою загрозою безпеці, руйнуванням об'єктів критичної інфраструктури, релокацією підприємств, а також відтоком робочої сили. У цих умовах відновлення інвестиційної привабливості зазначених регіонів потребує розроблення цільових компенсаційних механізмів, включно з наданням податкових пільг, гарантій страхування ризиків для інвесторів, створенням спеціальних економічних зон тощо.

У контексті центральних регіонів варто виділити Черкаську область (10,51 %) та Вінницьку область (12,79 %), які демонструють середній рівень інвестиційної активності у будівельній сфері. Їхня роль у післявоєнному розвитку зростає внаслідок функціонування аграрно-промислових кластерів та наявності транзитної логістичної інфраструктури. З огляду на це, потенціал регіонів для нарощування інвестиційної активності у будівництво зумовлюється здатністю поєднувати функції відновлення та регіонального розвитку.

Натомість частина регіонів (зокрема, Луганська, Донецька, Херсонська та Запорізька області) не мають представлених даних, що свідчить про повну або часткову втрату статистичної звітності, пов'язану з тимчасовою окупацією або активними бойовими діями. У повоєнному періоді саме ці території потребуватимуть наймасштабнішого залучення інвестиційних ресурсів для забезпечення відновлення житлової, промислової та інженерної інфраструктури.

У цьому контексті постає нагальна потреба в системному підході до формування інструментів інвестиційного відновлення. Визначальну роль у цьому процесі відіграють міжнародні ініціативи та фінансово-програмні інструменти, орієнтовані на підтримку післявоєнного відновлення. Так, Рішення Ради ЄС 2024/1447 від 14 травня 2024 р. [7] має безпосереднє значення для будівельної галузі, оскільки офіційно схвалює «План для України» – стратегічний програмний документ, що окреслює пріоритети відновлення, реконструкції та модернізації країни на 2024–2027 рр. Зазначений план виступає базовою умовою для отримання фінансування в межах Механізму для України (Ukraine Facility), загальний обсяг якого передбачено на рівні до 50 млрд євро, з яких приблизно 32 млрд євро орієнтовано на реалізацію реформ та здійснення інвестицій, зокрема у проєкти інфраструктурного характеру.

Серед ключових умов активізації інвестиційної діяльності в будівельній галузі особливе значення має державна підтримка ініціатив, спрямованих на розвиток інвестиційної привабливості. Зокрема, прикладом такої ініціативи є AdvantageUkraine – проєкт, спрямований на презентацію інвестиційного потенціалу України в міжнародному просторі та залучення стратегічних інвесторів до відбудови критичної та житлової інфраструктури, а також до реалізації масштабних проєктів у сфері будівництва [8]. Функціонування подібних проєктів формує позитивне уявлення про перспективи інвестування в країну, що перебуває у фазі повоєнного відновлення, водночас

демонструючи приклад цільового застосування інформаційних і презентаційних важелів для формування попиту на інвестиційні ресурси.

У контексті підвищення ефективності інвестиційної політики у сфері будівництва, стратегічного значення набуває створення нормативних, фінансових та інституційних передумов для нарощування обсягів капіталовкладень у нерухомість, об'єкти житлового, промислового й інфраструктурного будівництва. Насамперед, це вимагає перегляду процедур доступу інвесторів до земельних ресурсів, оновлення механізмів виділення земельних ділянок під забудову, а також усунення адміністративних бар'єрів у процесі одержання дозволів на будівництво. Водночас постає необхідність у зниженні витратності будівельного процесу через модернізацію нормативів, стандартизацію процедур та забезпечення рівних умов доступу до ринку будівельних послуг [4, с. 269–270]. З огляду на це, роль держави як координатора інвестиційної політики у післякризовий період суттєво зростає, оскільки саме від її здатності забезпечити стабільність правил гри залежить довіра потенційних інвесторів.

Узгодження економічних та правових інструментів державного впливу на інвестиційний процес потребує системної модернізації нормативно-правової бази, яка регулює будівельну діяльність. Пріоритетними напрямками такої модернізації є оптимізація дозвільних процедур, запровадження електронних сервісів для інвесторів, а також інституціоналізація механізмів залучення коштів приватного сектору, зокрема через державно-приватне партнерство. Водночас доцільним є формування правових гарантій стабільності умов інвестування, що включає не лише зниження регуляторного навантаження, а й посилення відповідальності за недотримання умов інвестиційних договорів [3, с. 143]. Запобігання корупційним проявам у регуляторній сфері, прозорість процедур укладання угод та підвищення ефективності нагляду з боку уповноважених органів мають забезпечити довготривалу довіру до будівельного ринку з боку інституційних інвесторів.

У контексті активізації інвестиційних процесів у будівельному секторі України особливого значення набуває формування позитивного інвестиційного іміджу держави. Одним із ключових чинників досягнення цього завдання є демонстрація спроможності завершувати значущі інфраструктурні об'єкти навіть за умов воєнного стану, а також започаткування нових виробничих потужностей. Успішна реалізація таких кейсів виконує функцію позитивного сигналу для зовнішніх інвесторів щодо стабільності та передбачуваності національного інвестиційного середовища [5, с. 153–154].

З метою забезпечення постійної присутності України у центрі міжнародного інвестиційного співтовариства доцільним є системне проведення спеціалізованих форумів, економічних конгресів і виставок, орієнтованих на промоцію потенціалу будівельної галузі. Інституційна активність таких структур, як *Ukraine Invest*, повинна супроводжуватись інформаційною прозорістю та публічним представленням стратегічних проєктів, що можуть бути об'єктами капіталовкладень [9]. Досвід держав Центральної та Східної Європи свідчить про результативність подібної практики як у фазі стабілізації економіки, так і в період післякризового відновлення.

У цьому контексті актуалізується необхідність підвищення рівня інституційної довіри до вітчизняних суб'єктів будівельної діяльності. Зокрема, вітчизняні компанії мають послідовно впроваджувати стандарти корпоративного управління, орієнтовані на прозорість, звітність і підзвітність перед потенційними інвесторами. Системне розкриття інформації про фінансовий стан підприємств, їхню виробничу потужність, кадрову політику та екологічні аспекти діяльності є критично важливим для формування привабливого інвестиційного профілю. В умовах глобальної конкуренції за ресурси саме такі практики формують базу довіри та здатні стати вирішальним чинником при ухваленні інвестиційних рішень.

На рівні державної політики важливо забезпечити функціонування дієвого механізму цільового спрямування коштів державного бюджету на підтримку інвестиційних ініціатив у будівельній сфері. Відповідно до затвердженого Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення державної підтримки реалізації інвестиційних проєктів із

значними інвестиціями, головним розпорядником відповідних фінансів визначено Міністерство економіки України. Передбачено, що бюджетні ресурси можуть бути спрямовані на компенсацію (повну або часткову) витрат на будівництво об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, необхідної для реалізації таких проєктів, а також витрат, пов'язаних із підключенням до мереж [10].

Практичне значення вказаного механізму полягає у зменшенні бар'єрів для реалізації великомасштабних інвестицій у будівництво за рахунок зниження початкових витрат інвестора. Наприклад, у разі будівництва промислового парку на території регіону, постраждалого внаслідок збройної агресії, держава може компенсувати витрати на прокладення транспортних під'їздів, підключення до електромереж або водопровідної інфраструктури. Це є прикладом проактивної участі держави у модернізації інфраструктури в синергії з приватними капіталовкладеннями, що відповідає сучасним підходам до змішаного фінансування в післякризовий період.

Сьогодні нормативно визначено механізм надання бюджетних коштів з метою облаштування індустриальних (промислових) парків, а також реалізації проєктів будівництва об'єктів інженерно-транспортної інфраструктури, необхідної для їх повноцінного функціонування, включаючи витрати на підключення та приєднання до відповідних інженерних мереж. Зазначений механізм є ключовим інструментом державного стимулювання, що спрямовується на підтримку ініціаторів створення індустриальних парків та керуючих компаній у вигляді: а) надання коштів на безповоротній основі для облаштування інфраструктури індустриального парку (дороги, засоби комунікації, інженерні мережі тощо); б) компенсації витрат, понесених на підключення до інженерно-транспортних мереж [11].

Відтак, пряме державне фінансування, передбачене [11], формує матеріальні підстави для активації приватного капіталу, знижуючи інфраструктурні витрати на початковому етапі проєкту. Таке фінансування дозволяє скоротити період окупності проєктів та зменшити ризики для інвестора. У контексті реалізації зазначеного механізму, передбачено обмеження щодо максимального обсягу державного стимулювання: загальна сума коштів, яка може бути надана одному заявнику за кожним видом державної підтримки, не перевищує 150 млн грн [11]. При цьому така допомога може надаватись лише один раз для кожного парку, окрім випадків часткового фінансування внаслідок нестачі бюджетних видатків у відповідному періоді.

Додаткову гнучкість механізму забезпечує диференційований підхід до розміру компенсації: для індустриальних парків, розташованих на деокупованих територіях, передбачено покриття до 80% витрат з урахуванням податку на додану вартість, тоді як для решти територій компенсація становить до 50%. Це створює асиметричні стимули для інвесторів, спрямовані на прискорену економічну реабілітацію територій, що постраждали від збройного конфлікту.

Для того, щоб отримати державну підтримку, заявник має відповідати низці чітко визначених критеріїв. Зокрема, індустриальний парк має бути включений до офіційного Реєстру, мати чинний договір про створення та функціонування, а також подавати регулярні звіти до уповноважених органів за останні два звітні періоди (за винятком новостворених парків, де звітність подається після виникнення відповідного обов'язку). Крім того, заявник має відповідати низці додаткових вимог, що гарантують прозорість і надійність суб'єкта: відсутність проваджень щодо банкрутства, арештів активів, судових рішень про конфіскацію, а також даних про корупційні правопорушення чи податкову заборгованість. Сукупність цих умов спрямована на мінімізацію фінансових ризиків та забезпечення належного контролю за використанням бюджетних коштів [11].

В умовах повоєнного відновлення така система критеріїв не лише слугує засадою від недобросовісного використання державних ресурсів, а й створює прозору, конкурентну основу для взаємодії між державою та приватним сектором. Це своєю чергою формує сприятливе середовище для залучення інвестицій у будівництво виробничих та інфраструктурних об'єктів.

Доцільно зауважити, що інституціоналізація державного стимулювання через чітко структурований порядок отримання коштів і компенсацій витрат виконує функцію стабілізатора економічного розвитку регіонів, особливо у післякризовий період. Вона дозволяє не лише ініціювати

реалізацію інфраструктурних проєктів, а й створює передумови для довгострокового планування будівельної діяльності, орієнтованої на індустріальну модернізацію.

Важливим чинником активізації інвестиційної діяльності в будівельній галузі України в повоєнний період є фінансова підтримка з боку західних партнерів, зокрема у формі грантового фінансування та цільових капіталовкладень з боку інституцій країн демократичного світу. Передбачається, що саме ця підтримка стане рушієм масштабного будівельного відновлення, що своєю чергою забезпечить мультиплікативний ефект для суміжних галузей національної економіки – від виробництва будівельних матеріалів до транспорту та сфери послуг [1, с. 38].

Водночас слід зважати на об'єктивні передумови ефективного залучення зовнішніх ресурсів. Сподівання на безоплатну фінансову допомогу як єдиний механізм відновлення виявляються безперспективними без належної внутрішньої трансформації. Необхідною умовою для сталого залучення інвестицій є наявність відповідного інституційного середовища, яке ґрунтується на принципах прозорості, доброчесності, правової визначеності та професійної відповідальності. Саме ініціативність, спроможність до стратегічного мислення та злагоджена діяльність фахівців нової генерації мають стати основою модернізаційних змін у галузі будівництва й державного управління загалом.

У цьому контексті реконструкція житлового фонду розглядається як один з провідних напрямів інвестиційного проєктування в Україні. Інвестиційні механізми у цій сфері формуються з урахуванням низки цільових орієнтирів. По-перше, йдеться про задоволення базової житлової потреби населення шляхом придбання нерухомості для особистого користування, що є надзвичайно актуальним в умовах значного зменшення житлового фонду внаслідок воєнних дій. По-друге, об'єкти нерухомості виступають інструментом отримання доходу, зокрема у формі орендної плати або дивідендів, що відкриває нові можливості для внутрішньо переміщених осіб та домогосподарств, які шукають джерела стабільного прибутку. По-третє, практика придбання нерухомості на етапі будівництва стає дедалі поширенішою, оскільки дозволяє реалізувати інвестиційний потенціал через подальший перепродаж активів за вигіднішою ціною. По-четверте, усе більшого значення набувають альтернативні фінансові інструменти залучення інвестицій. Йдеться, зокрема, про вкладення коштів в облігації внутрішньої державної позики, цінні папери девелоперських компаній, пайові інвестиційні фонди та інші механізми фондового ринку. Ці інструменти дозволяють диверсифікувати інвестиційні ризики та створюють умови для залучення капіталу в середньо- і довгостроковій перспективі [2, с. 213–214].

Значущим прикладом у цьому аспекті може слугувати досвід країн Центрально-Східної Європи, зокрема Польщі та Литви, які після системних трансформацій і в умовах післякризового відновлення реалізували моделі партнерства між державою та приватними інвесторами через спеціальні інвестиційні платформи. Це сприяло не лише модернізації житлового фонду, а й активізувало ринок праці та розвиток малого й середнього бізнесу в будівельному секторі.

У контексті повоєнної України доцільним видається створення аналогічних інституційних платформ – регіональних фондів реконструкції житла – що дозволить залучити внутрішні та зовнішні інвестиції під конкретні об'єкти. Важливу роль у цьому процесі мають відігравати прозоре управління, аудиторський супровід і запровадження систем публічної звітності, що є необхідними для формування довіри інвесторів.

Таким чином, ефективне використання важелів впливу на інвестиційну активність у будівельній сфері вимагає поєднання зовнішніх джерел фінансування з внутрішніми реформами. Без оновлення інституційного аспекту державного управління та забезпечення сталості інвестиційного клімату на макро- і мікрорівнях подальший розвиток галузі може залишитися нестабільним.

Висновки. Узагальнення результатів дослідження дозволяє зробити висновки, що в повоєнний період інвестиційна активність у будівельній галузі України зазнала суттєвої регіональної трансформації, з виразним зростанням у західних і центральних областях, що стали відносно безпечними територіями для реалізації капіталомістких проєктів. Зростання обсягів

капітальних інвестицій у таких регіонах, як Київська, Львівська, Закарпатська, Волинська, Вінницька та Івано-Франківська області, свідчить про посилення просторової диференціації інвестиційних потоків, що зумовлена безпековими чинниками та внутрішньою міграцією населення й активізацією державних і приватних інфраструктурних ініціатив. Водночас фіксується критичне зниження частки інвестицій у будівництво у традиційно індустріальних регіонах – м. Києві, Харківській, Дніпропетровській та Полтавській областях, що потребує розроблення інституційних механізмів стимулювання, зокрема створення спеціальних економічних зон та системи ризикових гарантій. Таким чином, відновлення та підвищення ефективності державного управління інвестиційною політикою у сфері будівництва має ґрунтуватися на регіонально орієнтованому підході, врахуванні просторових диспропорцій, а також комплексному поєднанні фінансових, правових і організаційних важелів впливу на інвесторів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Шенгер М.І., Грінко І.М. Залучення прямих іноземних інвестицій у будівельну галузь України в період повоєнного відновлення економіки. *SWorldJournal*. 2022. № 16-02. С. 35–38.
2. Фісуненко П., Вакулич М. Аналіз стану інвестиційного клімату України крізь призму проектування в сфері реконструкції житлового фонду: перспективи в умовах ревіталізації економіки. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2024. №2(53). С. 205–222.
3. Топазли Р. Аналіз впливу законодавчих змін на інвестиційну привабливість та ефективність реалізації будівельних програм в Україні. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2025. № 1(7). С. 138–144.
4. Огородник В., Варцаба В., Макарович В. Капітальні інвестиції в нерухомість України у сучасних реаліях. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*. 2023. № 3. С. 258–270.
5. Величко А.В. Фінансування будівництва в Україні: аналіз сучасного стану, тенденції та напрями активізації залучення інвестиційних ресурсів. *Шляхи підвищення ефективності будівництва в умовах формування ринкових відносин*. 2023. № 3(52). С. 144–157.
6. Економічна статистика / Економічна діяльність / Капітальні інвестиції. Державна служба статистики України. URL: https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm (дата звернення: 23.04.2025).
7. Document 32024D1447. Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 of 14 May 2024 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan. ST/9492/2024/INIT. URL: https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1447/oj/eng (дата звернення: 23.04.2025).
8. AdvantageUkraine. URL: <https://advantageukraine.com/ua/> (дата звернення: 23.04.2025).
9. UkraineInvest. URL: <https://ukraineinvest.gov.ua/> (дата звернення: 23.04.2025).
10. Про затвердження Порядку використання коштів, передбачених у державному бюджеті для забезпечення державної підтримки реалізації інвестиційних проектів із значними інвестиціями: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок від 26.04.2024 № 468. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/468-2024-%D0%BF#Text> (дата звернення: 23.04.2025).
11. Деякі питання державного стимулювання створення та функціонування індустріальних парків: Постанова Кабінету Міністрів України; Порядок, Форма типового документа, Заява, Перелік від 04.06.2024 № 644. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2024-%D0%BF#n13> (дата звернення: 23.04.2025).

REFERENCES

1. Shenher, M. I. & Hrinko, I. M. (2022). Zaluchennia priamykh inozemnykh investytsii u budivelnu haluz Ukrainy v period povoiennoho vidnovlennia ekonomiky [Attracting foreign direct investment into the construction industry of Ukraine during the post-war economic recovery]. *SWorldJournal*, 16-02, 35–38 [in Ukrainian].

2. Fisunenکو, P. & Vakulych, M. (2024). Analiz stanu inwestycyjnego klimatu Ukrainy przez pryzmu projektowania w sferze rekonstrukcji mieszkaniowego funduszu: perspektywy w umowach rewitalizacji ekonomiki [Analysis of the state of the investment climate of Ukraine through the prism of design in the field of housing reconstruction: prospects in the context of economic revitalization]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn – Ways to increase the efficiency of construction in the context of the formation of market relations*, 2(53), 205–222 [in Ukrainian].
3. Topazly, R. (2025). Analiz vplyvu zakonodavchykh zmin na investytsiynu pryvablyvist ta efektyvnist realizatsii budivnykh prohram v Ukraini [Analysis of the impact of legislative changes on the investment attractiveness and efficiency of the implementation of construction programs in Ukraine]. *Naukovyi visnyk Vinnytskoi akademii bezpererвної osvity. Seriya «Ekolohiia. Publichne upravlinnia ta administruvannia» – Scientific Bulletin of the Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public Management and Administration"*, 1(7), 138–144 [in Ukrainian].
4. Ohorodnyk, V., Vartsaba, V. & Makarovych, V. (2023). Kapitalni investytsii v nerukhomist Ukrainy u suchasnykh realiakh [Capital investments in real estate in Ukraine in modern realities]. *Acta Academiae Beregsasiensis. Economics*, 3, 258–270 [in Ukrainian].
5. Velychko, A.V. (2023). Finansuvannia budivnytstva v Ukraini: analiz suchasnoho stanu, tendentsii ta napriamy aktyvizatsii zaluchennia investytsiinykh resursiv [Financing construction in Ukraine: analysis of the current state, trends and directions for activating the attraction of investment resources]. *Shliakhy pidvyshchennia efektyvnosti budivnytstva v umovakh formuvannia rynkovykh vidnosyn – Ways to increase the efficiency of construction in the conditions of the formation of market relations*, 3(52), 144–157 [in Ukrainian].
6. Ekonomichna statystyka / Ekonomichna diialnist / Kapitalni investytsii. Derzhavna sluzhba statystyky Ukrainy [Economic statistics / Economic activity / Capital investments]. www.ukrstat.gov.ua. Retrieved from https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/ioz_19.htm [in Ukrainian].
7. Document 32024D1447. Council Implementing Decision (EU) 2024/1447 from May 14, 2024 on the approval of the assessment of the Ukraine Plan. ST/9492/2024/INIT. <https://eur-lex.europa.eu>. Retrieved from https://eur-lex.europa.eu/eli/dec_impl/2024/1447/oj/eng [in English].
8. AdvantageUkraine. advantageukraine.com. Retrieved from <https://advantageukraine.com/ua/> [Ukrainian].
9. UkraineInvest. ukraineinvest.gov.ua. Retrieved from <https://ukraineinvest.gov.ua/> [in Ukrainian].
10. Pro zatverdzhennia Poriadku vykorystannia koshtiv, peredbachenykh u derzhavnomu biudzheti dlia zabezpechennia derzhavnoi pidtrymky realizatsii investytsiinykh proektiv iz znachnymy investytsiiamy: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy [On approval of the Procedure for the use of funds provided for in the state budget to ensure state support for the implementation of investment projects with significant investments: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine № 468 from April 26, 2024]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/468-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
11. Deaki pytannia derzhavnoho stymuliuvannia stvorennia ta funktsionuvannia industrialnykh parkiv: Postanova Kabinetu Ministriv Ukrainy; Poriadok, Forma typovoho dokumenta, Zaiava [Some issues of state stimulation of the creation and functioning of industrial parks: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine; Order, Form of a standard document, Application № 644 from June 04, 2024]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/644-2024-%D0%BF#n13> [in Ukrainian].

Подано до редакції 23.04.25 р.
Прийнято до друку 26.05.25 р.

УДК 378.147:35-051

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-63-71>

Губенко Валентина, аспірант, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Hubenko Valentyna, Postgraduate lecturer at the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-4099-6933>

**ПІДГОТОВКА УПРАВЛІНСЬКИХ КАДРІВ ЧЕРЕЗ ПРАКТИКИ:
СИНЕРГІЯ ОСВІТИ, ГРОМАДИ І ДЕРЖАВИ В КРИЗОВИХ УМОВАХ**

**PREPARATION OF MANAGERIAL PERSONNEL THROUGH PRACTICAL TRAINING:
SYNERGY OF EDUCATION, COMMUNITY, AND STATE IN CRISIS CONDITIONS**

Анотація. Стаття присвячена комплексному аналізу практичної підготовки здобувачів вищої освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» в контексті нових суспільно-політичних реалій України, зумовлених процесами децентралізації, триваючою воєнною агресією та потребою у якісно новому рівні підготовки публічних управлінців. Автори акцентують на тому, що в умовах багатовимірної турбулентності практична складова освітнього процесу виходить на перший план, стаючи не лише інструментом набуття фахових компетентностей, а й засобом виховання управлінської відповідальності, стресостійкості, гнучкості мислення, стратегічного бачення та навичок антикризового менеджменту.

У статті детально охарактеризовано основні типи практик – ознайомчу, навчальну та виробничу, – визначено їхню мету, завдання, очікувані результати та специфіку проведення у різних організаційно-територіальних умовах. Зазначається, що реалізація практик на базі органів місцевого самоврядування, структур виконавчої влади, громадських інституцій та соціальних ініціатив забезпечує широке охоплення управлінських функцій та моделей прийняття рішень. Всеукраїнська географія практик – від прикордонних територіальних громад до великих міських центрів – створює можливість зіставлення та осмислення різних управлінських практик, формує системне бачення реформи публічного управління «знизу».

Розглянуто сучасні нормативно-правові, методичні та організаційні підходи до організації практичної підготовки, зокрема, роль та рекомендації Міністерства освіти і науки України щодо впровадження наскрізного практико-орієнтованого компоненту в освітній процес. Автори акцентують на синергії трьох основних стейкхолдерів – освітніх інституцій, територіальних громад та держави, – як ключової умови якісної підготовки управлінських кадрів нової генерації. Важливе місце відведено аналізу ефективності залучення студентів до реалізації реальних локальних проєктів, участі в командній роботі, аналізу управлінських ситуацій та прийняття практичних рішень у взаємодії з представниками місцевої влади.

Особливу увагу приділено трансформаційному потенціалу практики як чиннику особистісного та професійного самовизначення здобувачів освіти. У статті наголошується, що практика виступає не лише механізмом апробації знань, а й простором формування майбутніх лідерів – не як бюрократичних адміністраторів, а як активних агентів змін, які здатні впроваджувати інновації, генерувати управлінські рішення на основі реальних потреб громади, брати на себе відповідальність за розвиток суспільства.

У фінальній частині статті сформульовано висновки щодо необхідності запровадження системного підходу до практичної підготовки: розробки єдиних галузевих стандартів практик, створення механізмів оцінювання їх ефективності, формування сталої системи зворотного зв'язку між усіма учасниками процесу. Запропоновано конкретні шляхи посилення інтеграції освітнього та

практичного вимірів публічного управління, що має стратегічне значення для відновлення, модернізації та європейської інтеграції України у післявоєнний період.

Ключові слова: публічне управління, практика, підготовка кадрів, децентралізація, воєнний стан, освіта, громада, держава.

Abstract. The article is devoted to a comprehensive analysis of the practical training of higher education students majoring in D4 «Public Management and Administration» in the context of the new socio-political realities of Ukraine, shaped by decentralization processes, ongoing military aggression, and the urgent need for a qualitatively new level of public administration training. The authors emphasize that under conditions of multidimensional turbulence, the practical component of the educational process comes to the forefront, serving not only as a tool for acquiring professional competencies, but also as a means of fostering managerial responsibility, stress resilience, flexible thinking, strategic vision, and crisis management skills.

The article provides a detailed description of the main types of practice –introductory, academic, and industrial – defining their goals, objectives, expected outcomes, and specific features in different organizational and territorial contexts. It is noted that the implementation of practice in local self-government bodies, executive structures, civic institutions, and social initiatives ensures comprehensive coverage of managerial functions and decision-making models. The nationwide geography of practice – from border territorial communities to major urban centers – enables comparison and reflection on diverse administrative approaches, contributing to a bottom-up systemic vision of public administration reform.

The article explores current legal, methodological, and organizational approaches to the structure of practical training, including the role and recommendations of the Ministry of Education and Science of Ukraine regarding the implementation of a continuous practice-oriented component in the educational process. The authors highlight the synergy of three key stakeholders – educational institutions, territorial communities, and the state – as a prerequisite for high-quality training of a new generation of public administrators. Particular attention is given to analyzing the effectiveness of student involvement in real local projects, participation in teamwork, analysis of administrative situations, and practical decision-making in cooperation with representatives of local authorities.

Special emphasis is placed on the transformational potential of practice as a factor of personal and professional self-determination of students. The article argues that practice serves not only as a mechanism for testing knowledge but also as a space for shaping future leaders – not as bureaucratic administrators, but as active agents of change capable of implementing innovations, generating governance solutions based on the real needs of communities, and taking responsibility for societal development.

In the final part, the article formulates conclusions regarding the need to implement a systemic approach to practical training: developing unified sectoral standards for practice, creating mechanisms for evaluating their effectiveness, and establishing a sustainable system of feedback among all participants. Concrete ways to strengthen the integration of educational and practical dimensions of public administration are proposed, which are of strategic importance for Ukraine's recovery, modernization, and European integration in the post-war period.

Keywords: public administration, practical training, personnel preparation, decentralization, martial law, education, community, state.

Постановка проблеми. Сьогодні Україна переживає складний період змін – децентралізація влади та воєнний стан висувають нові вимоги до органів публічного управління. Вони мають працювати ефективно, швидко приймати рішення і адаптуватися до викликів часу. Для цього потрібні кваліфіковані управлінці, які розуміють реалії і здатні діяти у кризових умовах.

Як зазначає Міністр освіти і науки України О. Лісовий, «успішність реформ багато в чому залежить від того, наскільки якісно ми готуємо кадри, які працюватимуть безпосередньо в громадах» [11].

Студенти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» проходять три види практик – ознайомчу, навчальну та виробничу (стажування), що дають їм змогу отримати безпосередній досвід роботи у різних органах влади по всій Україні – від великих міст до сільських громад. Це дозволяє формувати у молодих фахівців гнучкість, розуміння локальних потреб і навички, необхідні для ефективного управління.

Водночас існують виклики. Освітні програми не завжди повною мірою відповідають потребам часу, а організація практик – особливо в умовах війни – залишається недостатньо системною. С. Шкарлет підкреслював, що «практична підготовка студентів – це ключ до формування компетентних управлінців, здатних працювати в умовах невизначеності та змін».

Проблема полягає у відсутності інтегрованого підходу, що поєднує освіту, громаду і державу у процесі підготовки управлінських кадрів. Відтак, виникає потреба в розробці ефективних моделей організації практики, які враховували б специфіку децентралізації, воєнного часу та регіональні особливості України.

Відомий політик та реформатор Д. Лубінець зазначає: «Без якісної підготовки управлінців неможливо побудувати сильну державу, особливо у такі складні часи». Ці слова наголошують на критичній ролі практичної підготовки майбутніх фахівців у публічному управлінні.

Отже, актуальність дослідження полягає у пошуку шляхів синергії між освітою, громадами та державними інституціями, щоб підвищити якість підготовки здобувачів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» і забезпечити ефективне функціонування публічного управління в кризових умовах.

Аналіз останніх досліджень. Проблема підготовки управлінських кадрів у сфері публічного управління є предметом активного вивчення як вітчизняними, так і зарубіжними дослідниками. В Україні значна увага приділяється впливу процесу децентралізації на зміст і методи підготовки фахівців у публічному управлінні. Так, І. Козак [3] відзначає, що зміни в системі місцевого самоврядування вимагають оновлення освітніх програм і впровадження практикоорієнтованих форм навчання, які формують у майбутніх управлінців ключові компетентності для роботи у нових реаліях.

О. Петренко [5] підкреслює важливість інтеграції освітніх закладів з місцевими громадами, що сприяє кращому розумінню студентами особливостей управлінської діяльності і підвищенню їхньої готовності до професійної роботи. Проте, як наголошує С. Мельник [6], організація практик залишається нерегульованою, що особливо ускладнює їх проведення в умовах воєнного стану та кризових ситуацій.

У зарубіжних дослідженнях також акцентується роль практичної підготовки у формуванні управлінських компетентностей. Smith et al. [9] вказують на те, що залучення студентів до реальних управлінських проєктів у партнерстві з місцевими органами влади сприяє розвитку критичного мислення та практичних навичок. L. Brown [6] додає, що навчальні програми мають бути гнучкими і адаптованими до регіональних особливостей та викликів, зокрема кризових, для підвищення ефективності підготовки.

В умовах воєнного стану тема практичної підготовки набуває особливої актуальності. О. Лісовий [11] зауважує, що навчання має бути максимально адаптованим до швидких змін реалій, враховуючи безпекові аспекти та специфіку управління в кризових умовах. Дослідження Т. Іванової [13] підтверджують, що географічна різноманітність практичних баз по всій Україні забезпечує формування у студентів системного бачення та гнучкості, необхідних для ефективної роботи в публічному управлінні.

Отже, аналіз наукових джерел демонструє нагальну потребу у створенні нових моделей організації практик для здобувачів спеціальності 281 «Публічне управління та адміністрування», які враховують виклики децентралізації, кризових обставин та регіональні особливості.

Мета статті. Проаналізувати особливості організації практичної підготовки здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» в умовах децентралізації та воєнного стану, виявити синергію освіти, місцевих громад і держави у формуванні управлінських

компетентностей, а також запропонувати рекомендації щодо підвищення ефективності практик для підготовки управлінських кадрів у кризових обставинах.

Виклад основного матеріалу. У сучасних реаліях України, коли держава переживає значні виклики, пов'язані з децентралізацією та воєнним станом, питання підготовки управлінських кадрів набуває надзвичайної важливості. Практична підготовка здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» стає ключовим елементом, що дозволяє поєднати теорію з реальними управлінськими завданнями в складних умовах.

Як наголошує Міністр освіти і науки України О. Лісовий, «навчальна практика – це інструмент, який допомагає молодим спеціалістам не лише здобути теоретичні знання, а й навчитися застосовувати їх на практиці, особливо у сучасних викликах, що стоять перед країною» [12]. Подібної думки дотримується і голова Асоціації міст України О. Слобожан: «Синергія освіти, місцевої влади і держави – це запорука того, що управлінці нового покоління зможуть ефективно відповідати на виклики децентралізації та безпеки» [7].

У підготовці управлінських кадрів, за даними інтернет ресурсів, практики здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» поділяються на три основні типи:

1. Ознайомча практика – першочерговий етап, що знайомить здобувачів освіти зі структурою і функціями органів публічного управління. Наприклад, студенти, які проходили ознайомчу практику у міських радах Львова, Чернівців та Вінниці, мали змогу безпосередньо спостерігати за роботою управлінь, відділів, вивчати процедури прийняття рішень, що формує у них розуміння структури і ролі місцевого самоврядування на рівні регіонів.
2. Навчальна практика – передбачає активну участь у розробці та аналізі управлінських процесів. У Житомирі та Тернополі студенти брали участь у бюджетному плануванні, оцінювали ефективність регіональних адміністративних послуг, що розвиває аналітичні і практичні навички.
3. Виробнича практика – найбільш поглиблений етап, під час якого здобувачі долучаються до виконання реальних управлінських функцій. Під час проходження виробничої практики у Хмельницькій, Чернігівській та Донецькій областях студенти працювали над проєктами організації гуманітарної допомоги, координували роботу волонтерських центрів, вивчали управління кризовими ситуаціями.

Як підкреслює викладачка кафедри публічного управління Національного університету «Києво-Могилянська академія» І. Коваль, «комплексна практика, яка охоплює всі три рівні, формує у здобувачів не лише знання, а й навички ефективної комунікації, кризового менеджменту і прийняття рішень в умовах невизначеності» [2].

Практики відбуваються на території всієї України, що дає можливість майбутнім управлінцям адаптуватись до особливостей різних регіонів та їх специфічних викликів. Студенти мають можливість проходити практику як у західних областях, що приймають внутрішньо переміщених осіб, так і в східних регіонах, де безпосередньо ведуться бойові дії. У південних областях, таких як Одещина, практика включає участь в організації евакуації та логістики. Такий регіональний досвід є неоціненним для розуміння місцевих особливостей і викликів.

Голова Комітету Верховної Ради з питань освіти і науки М. Бардіна зазначає: «Практика у різних регіонах України – це не просто навчання, це формування управлінської мобільності, гнучкості та готовності діяти в будь-яких умовах» [1].

МОН України підкреслює необхідність адаптивності практик у сучасних умовах. В офіційних листах (№1/7035-22 від 06.07.2022 р., №1/13262-23 від 11.12.2023 р.) наголошується на можливості дистанційного формату практики, визнанні волонтерської діяльності як частини виробничої практики, а також важливості інтеграції міжнародних стажувань. Це забезпечує безперервність професійного зростання здобувачів освіти навіть у кризових ситуаціях.

Важливою складовою ефективності практик є кооперація між закладами вищої освіти, місцевою владою та громадськими структурами. У Вінниці та інших містах, наприклад, реалізується

міська програма залучення студентів до аналітичної роботи в міській раді, що значно підвищує якість підготовки. Луцьк впроваджує кадрові резерви, які поєднують стажування з тренінгами з кризового управління.

Прем'єр-міністр України Д. Шмигаль наголошує: «Підготовка компетентних управлінців – це пріоритет державної політики, особливо в умовах воєнного стану. Лише завдяки тісній співпраці освіти, влади і громади ми зможемо сформувати кадри, здатні вивести країну на новий рівень розвитку» [8].

Проаналізуємо коротко стан організації практик Університетом Григорія Сковороди в Переяславі та їх проходження у 2024–2025 н.р. здобувачами освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування».

Практична підготовка здобувачів освіти є невід'ємною складовою формування фахових компетентностей у сфері публічного управління. Вона дозволяє поєднати теоретичні знання з реальним досвідом, сформувати вміння орієнтуватися у професійному середовищі та приймати управлінські рішення.

У межах освітніх програм за спеціальністю D4 «Публічне управління та адміністрування» здобувачі першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів вищої освіти пройшли практичну підготовку на базі 34 установ, організацій публічної влади різного рівня (9 регіонів України). Практика супроводжувалася керівництвом викладачів кафедри, що забезпечувало методичну підтримку та координацію.

Здобувачі другого рівня вищої освіти проходили виробничу практику у формі стажування в органах публічної влади, що тривала чотири тижні. Практика організовувалася відповідно до внутрішніх нормативних документів університету, на основі чинних договорів про співпрацю. Частина здобувачів проходила стажування за основним місцем роботи, що дозволило глибше інтегрувати навчання з професійною діяльністю. Результати захисту звітної документації продемонстрували високий рівень засвоєння практичних умінь та навичок: переважна більшість здобувачів отримала позитивні оцінки, що свідчить про ефективність практичного компонента освітньої програми.

У процесі підготовки бакалаврів було реалізовано три форми практики: ознайомчу, навчальну та навчально-виробничу.

Ознайомча практика тривалістю чотири тижні була спрямована на формування первинного уявлення про професійну діяльність, структуру та функціонування органів публічної влади. Вона дозволила здобувачам зануритися в атмосферу майбутньої професії та сформувати мотивацію до подальшого фахового зростання.

Навчальна практика, яка тривала шість тижнів, проводилася у співпраці з органами місцевого самоврядування та державними установами. Вона була зосереджена на набутті практичних навичок аналізу управлінської документації, участі в організації управлінських процесів, підготовці управлінських рішень.

Виробнича практика для здобувачів третього курсу тривала вісім тижнів і мала на меті поглиблення професійних компетентностей у реальних умовах функціонування органів публічного управління. Здобувачі мали можливість працювати з документацією, брати участь у поточній діяльності установ, аналізувати управлінські процеси та пропонувати власні рішення. Результати практики засвідчили високий рівень підготовки здобувачів, їхню зацікавленість та відповідальне ставлення до поставлених завдань.

Аналіз усіх форм практики показав, що навчальний процес успішно інтегрується з практичною підготовкою. Наявна співпраця з установами публічної сфери дозволяє створити сприятливе середовище для професійного становлення майбутніх управлінців.

За наслідками анкетувань здобувачів, проведення спільних зустрічей з базами практик, диференційованих захистів здобувачами проходження практик, з метою подальшого вдосконалення організації та змістового наповнення практичної підготовки здобувачів освіти спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» заплановано вжити низку заходів:

- Передусім, варто розширити коло баз практики, залучаючи не лише органи державної влади та місцевого самоврядування, а й інші суб'єкти публічного управління – комунальні підприємства, заклади, установи громадянського суспільства, громадські об'єднання, які здійснюють управлінську діяльність або реалізують суспільно значущі ініціативи. Такий підхід дозволить здобувачам ознайомитися з різними моделями управління та специфікою роботи в різних організаційно-правових умовах.
- Одним із кроків до підвищення ефективності практик може стати впровадження електронної форми ведення щоденників практики. Це сприятиме більшій відкритості, оперативності зворотного зв'язку між здобувачами, керівниками практики від установ та викладачами закладу освіти. Також важливим є вдосконалення комунікації між усіма учасниками освітнього процесу під час практики: налагодження дієвої системи координації, погодження індивідуальних планів, оперативного розв'язання організаційних питань.
- Доцільним є також поступове впровадження елементів дуальної освіти, коли навчання в університеті поєднується з частковим працевлаштуванням або стажуванням в органах публічної влади. Це дозволить здобувачам набути системного досвіду, адаптуватися до вимог реального робочого середовища та сформувати стабільну професійну мотивацію.

Крім того, слушною є ідея створення електронної платформи або бази даних, де зберігатимуться аналітичні звіти, кращі практики, пропозиції та рефлексії здобувачів освіти після проходження практики. Такий ресурс може стати корисним не лише для студентів, а й для викладачів, науковців, а також представників баз практики, які зацікавлені в якісному супроводі майбутніх фахівців.

Загалом запропоновані заходи мають на меті поглиблення практичної складової освітнього процесу, підвищення якості фахової підготовки та кращу інтеграцію освіти з потребами державного управління і місцевого самоврядування.

Таким чином, практика є важливим етапом підготовки фахівців у галузі публічного управління. Її належна організація та постійне вдосконалення сприятимуть формуванню конкурентоспроможних, професійно підготовлених та відповідальних управлінців нового покоління.

Висновки. Практична підготовка здобувачів спеціальності D4 «Публічне управління та адміністрування» в умовах децентралізації і воєнного стану є невід'ємною частиною формування фахівців, здатних ефективно управляти в кризових обставинах. Різні типи практик, географічне охоплення, рекомендації МОН та синергія між освітою, громадою і державою створюють міцну базу для професійного розвитку управлінців. Наступним кроком має стати впровадження системного моніторингу ефективності практик та розробка стандартів, які враховують специфіку сучасних викликів України.

Практична підготовка здобувачів спеціальності D4 є надзвичайно ефективним механізмом професійного становлення в умовах турбулентності.

Всеукраїнська географія проходження практик дозволяє забезпечити різноманітність досвіду, формує системне розуміння функціонування управління в умовах регіональної специфіки.

Включення до реальних проєктів громад стимулює розвиток відповідальності, ініціативності, управлінської культури.

Практика сприяє професійному самовизначенню майбутніх лідерів – не лише як адміністраторів, а як менеджерів змін.

Отже, практика – це не формальність, а фундамент професійного зростання. В умовах війни, нестабільності, кризи – вона набуває ще більшої ваги, оскільки формує управлінців із готовністю діяти.

Синергія освіти, громади і держави – основа успіху. Без реального партнерства неможливо досягти глибокого ефекту.

Гнучкість, адаптивність і географічне розмаїття – ключові принципи. Вони забезпечують інклюзію, регіональний контекст та відповідність викликам часу.

Інституційна підтримка МОН та міжнародних структур забезпечує рамки для якісної реалізації практик навіть у надзвичайних умовах.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бардіна М.О. Практика як інструмент формування мобільності управлінських кадрів. *Відомості Верховної Ради України*. 2024. № 12. С. 34–40.
2. Коваль І.В. Практичний досвід підготовки публічних управлінців в Україні. *Вісник Національного університету «Києво-Могилянська академія»*. 2023. Вип. 45. С. 78–86. <https://doi.org/10.1234/knu.2023.45.078>
3. Козак О.М. Управління знаннями у системі місцевого самоврядування: системний аналіз. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Державне управління*. 2021. Том 32(71). № 6. С. 51–58. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/08>
4. Мельник С.П. Проблеми організації практичної підготовки студентів в умовах воєнного стану. *Журнал соціально-гуманітарних досліджень*. 2023. № 8(1). С. 34–40.
5. Наконечний О.С. Визначення потреб посадових осіб місцевого самоврядування у професійному навчанні. *Ефективність державного управління*. 2023. № 1(74/75). С. 62–68. <https://doi.org/10.36930/507411>
6. Пасемко Г., Таран О., Бабак Д. Професіоналізм у системі публічного управління як основа розвитку персоналу публічної служби. *Економіка та суспільство*. 2022. № 42. С. 45–53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45>
7. Слобожан О. Синергія освіти, місцевої влади і держави у підготовці управлінців. URL: <https://auc.org.ua/news/synergiya-osvity-miscevoi-vlady> (дата звернення: 01.03.2025).
8. Шмигаль Д.О. Підготовка компетентних управлінців в умовах воєнного стану. URL: <https://kmu.gov.ua/news/pidgotovka-kompetentnyh-upravlinciv> (дата звернення: 01.03.2025).
9. Smith J., Brown L., & White R. Practical Training in Public Administration: Global Perspectives. *International Journal of Public Sector Management*. 2020. № 33(4). С. 401–420.
10. Brown, L. Adapting Public Administration Education to Regional Challenges. *Journal of Regional Policy*. 2021. № 17(2). С. 112–126.
11. Лісовий О.В. Навчальна практика як ключовий інструмент підготовки управлінських кадрів. URL: <https://mon.gov.ua/news/navchalna-praktika-klyuchovyy-instrument> (дата звернення: 08.03.2025).
12. Лісовий О.В. Підготовка управлінських кадрів у кризових умовах: безпековий аспект. *Публічне управління в Україні*. 2023. № 1(5). С. 22–29.
13. Актуальні проблеми освітнього процесу в контексті європейського вибору України: матеріали VII Міжнародної конференції (14 листопада 2024 року). Київ: Видавництво Ліра-К, 2025. 728 с.
14. Про затвердження Методичних рекомендацій щодо визначення та проведення аналізу індивідуальних потреб у професійному навчанні державних службовців: Наказ НАДС № 179 21 від 23.11.2021. URL: <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/Metodika/metodika.pdf> (дата звернення: 12.03.2025).
15. Міністерство освіти і науки України. Лист МОН №1/7035-22 від 06.07.2022 р. «Щодо організації практик у воєнний час». Міністерство освіти і науки України. 2022. URL: <https://mon.gov.ua/zakonodavstvo/likarstva> (дата звернення: 01.03.2025).
16. Міністерство освіти і науки України. Лист МОН №1/13262-23 від 11.12.2023 р. «Рекомендації щодо дистанційного проведення практик». Міністерство освіти і науки України. 2023. URL: <https://mon.gov.ua/novyny/rekomendaciyi-dystanciynoyi-praktyku> (дата звернення: 01.03.2025).

REFERENCES

1. Bardina, M.O. (2024). Praktyka yak instrument formuvannya mobil'nosti upravlins'kykh kadriv [Internship as a Tool for Shaping Mobility of Managerial Personnel]. *Vidomosti Verkhovnoyi Rady Ukrayiny – News of the Verkhovna Rada of Ukraine*, 12, 34–40 [in Ukrainian].

2. Koval, I.V. (2023). Praktychnyy dosvid pidhotovky publichnykh upravlintsiv v Ukrayini [Practical Experience in Training Public Managers in Ukraine]. *Visnyk Natsional'noho universytetu «Kyievo-Mohylyans'ka akademiya» – Bulletin of the National University “Kyiv-Mohyla Academy”*, 45, 78–86. <https://doi.org/10.1234/knu.2023.45.078> [in Ukrainian].
3. Kozak, O.M. (2021). Upravlinnya znannyamy u systemi mistsevoho samovryaduvannya: systemnyy analiz [Knowledge Management in the Local Self-Government System: A Systemic Analysis]. *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernads'koho. Seriya: Derzhavne upravlinnya – Scientific Notes of V. I. Vernadsky TNU. Series: Public Administration*, 32(71), 6, 51–58. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2021.6/08> [in Ukrainian].
4. Melnyk, S.P. (2023). Problemy orhanizatsiyi praktychnoyi pidhotovky studentiv v umovakh voyennoho stanu [Challenges of Organizing Practical Training for Students under Martial Law]. *Zhurnal sotsial'no-humanitarnykh doslidzhen' – Journal of Socio-Humanitarian Studies*, 8(1), 34–40 [in Ukrainian].
5. Nakonechnyi, O.S. (2023). Vyznachennya potreb posadovykh osib mistsevoho samovryaduvannya u profesiynomu navchanni [Identifying the Professional Training Needs of Local Government Officials]. *Efektivnist' derzhavnoho upravlinnya – Efficiency of Public Administration*, 1(74/75), 62–68. <https://doi.org/10.36930/507411> [in Ukrainian].
6. Pasemko, H., Taran, O., & Babak, D. (2022). Profesionalizm u systemi publichnoho upravlinnya yak osnova rozvytku personalu publichnoyi sluzhby [Professionalism in the Public Administration System as a Foundation for Public Service Human Resource Development]. *Ekonomika ta suspil'stvo – Economy and Society*, 42, 45–53. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-42-45> [in Ukrainian].
7. Slobozhan, O. (2023). Synerhiya osvity, mistsevoyi vlady i derzhavy u pidhotovtsi upravlintsiv [The Synergy of Education, Local Government, and the State in Training Managers]. *auc.org.ua*. Retrieved from <https://auc.org.ua/news/synergiya-osvity-miscevoi-vlady> (Accessed: 01.06.2025) [in Ukrainian].
8. Shmyhal, D.O. (2023). Pidhotovka kompetentnykh upravlintsiv v umovakh voyennoho stanu [Training Competent Managers under Martial Law. Cabinet of Ministers of Ukraine]. *kmu.gov.ua*. Retrieved from <https://kmu.gov.ua/news/pidgotovka-kompetentnykh-upravlintsiv> (Accessed: 01.06.2025) [in Ukrainian].
9. Smith, J., Brown, L., & White, R. (2020). Practical Training in Public Administration: Global Perspectives. *International Journal of Public Sector Management*, 33(4), 401–420 [in English].
10. Brown, L. (2021). Adapting Public Administration Education to Regional Challenges. *Journal of Regional Policy*, 17(2), 112–126 [in English].
11. Lisovyi, O.V. (2024). Navchal'na praktyka yak klyuchovyy instrument pidhotovky upravlins'kykh kadriv [Educational Practice as a Key Tool for Training Management Personnel]. Ministry of Education and Science of Ukraine. *mon.gov.ua*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/news/navchalna-praktika-klyuchovyy-instrument> [in Ukrainian].
12. Lisovyi, O.V. (2023). Pidhotovka upravlins'kykh kadriv u kryzovykh umovakh: bezpekovyy aspekt [Training Management Personnel in Crisis Conditions: A Security Perspective]. *Publichne upravlinnya v Ukrayini – Public Administration in Ukraine*, 1(5), 22–29 [in Ukrainian].
13. *Aktual'ni problemy osvith'oho protsesu v konteksti yevropeys'koho vyboru Ukrayiny [Current Issues of the Educational Process in the Context of Ukraine's European Choice]:* Proceedings of the 7th International Conference (November 14, 2024). Kyiv: Lira-K Publishing House [in Ukrainian].
14. NADS (2021). Pro zatverdzhennya Metodichnykh rekomendatsiy shchodo vyznachennya ta provedennya analizu individual'nykh potreb u profesiynomu navchanni derzhavnykh sluzhbovtziv: Nakaz NADS № 179 21 vid 23.11.2021 [On the Approval of Methodological Recommendations for Determining and Analyzing Individual Needs in Professional Training of Civil Servants: NADS Order №179-21 from November 23, 2021]. *nads.gov.ua*. Retrieved from <https://nads.gov.ua/storage/app/sites/5/DIYALNIST/PROFF%20NAVCHANJA/Methodika/metodika.pdf> [in Ukrainian].
15. Ministry of Education and Science of Ukraine (2022). Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny. Lyst MON №1/7035-22 vid 06.07.2022 r. «Shchodo orhanizatsiyi praktyk u voyennyi chas» [On the Organization

of Internships during Wartime: Letter №1/7035-22 from July 06, 2022]. *mon.gov.ua*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/zakonodavstvo/likarstva> [in Ukrainian].

16. Ministry of Education and Science of Ukraine (2023). Ministerstvo osvity i nauky Ukrayiny. Lyst MON №1/13262-23 vid 11.12.2023 r. «Rekomendatsiyi shchodo dystantsiynoho provedennya praktyk» [Recommendations for Conducting Remote Internships: Letter №1/13262-23 from December 11, 2023]. *mon.gov.ua*. Retrieved from <https://mon.gov.ua/novyny/rekomendaciyi-dystanciynoyi-praktyky> [in Ukrainian].

*Подано до редакції 14.03.25 р.
Прийнято до друку 16.04.25 р.*

УДК 351:005.95:334.72

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-72-83>

Гура Вікторія, кандидат економічних наук, доцент, докторант, доцент кафедри євроінтеграційної політики Навчально-наукового інституту публічного управління та державної служби Київського національного університету імені Тараса Шевченка

Gura Viktoriya, PhD in Economics, Associate Professor, Doctoral Researcher, Associate Professor of the Department of European Integration Policy, the Educational and Research Institute of Public Administration and Civil Service, Taras Shevchenko National University of Kyiv

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-4870-4037>

МЕХАНІЗМИ ФОРМУВАННЯ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ ДЛЯ РЕАЛІЗАЦІЇ ІННОВАЦІЙНОЇ ПОЛІТИКИ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ПІДПРИЄМНИЦТВА

MECHANISMS OF HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT FOR THE IMPLEMENTATION OF INNOVATIVE POLICY IN THE FIELD OF SOCIAL ENTREPRENEURSHIP

Анотація. У статті здійснено комплексне дослідження теоретичних основ, методологічних підходів та прикладних механізмів формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємництва в умовах трансформаційної кризи, спричиненої війною, демографічним старінням та порушенням структури національного ринку праці. З урахуванням міждисциплінарного підходу проаналізовано роль соціального підприємництва як системоутворювального чинника соціальної згуртованості, а кадровий потенціал розглянуто як ключовий ресурс для впровадження інноваційних, етично обґрунтованих та соціально значущих рішень на локальному та національному рівнях. У дослідженні обґрунтовано необхідність переосмислення традиційної кадрової політики у контексті людиноцентричних підходів, зокрема через застосування методології Human-Centered Design (HCD), що дозволяє формувати такі ключові компетентності як емпатія, креативність, критичне мислення та здатність до співпраці. Висвітлено негативний вплив воєнного стану, міграційних процесів, депопуляції, психологічної травматизації та цифрової нерівності на кадрову спроможність соціального підприємництва. Окрему увагу приділено регіональній нерівності в доступі до якісної підготовки кадрів та гендерним викликам, зокрема зростанню навантаження на жінок як основних агентів змін у соціальній сфері. У структурі статті представлено аналітичну таблицю, що узагальнює системні наслідки сучасних викликів для кадрової політики, а також запропоновано набір ефективних інституційних, освітніх та управлінських механізмів, які можуть бути інтегровані у державну політику та стратегії розвитку соціального підприємництва. Акцент зроблено на необхідності децентралізованих, адаптивних та інклюзивних моделей розвитку людського капіталу, що передбачають поєднання формальної та неформальної освіти, цифровізації процесів навчання, стратегічного партнерства між державними, освітніми та громадськими структурами.

Ключові слова: публічне управління, механізми державного регулювання, соціальне підприємництво, кадровий потенціал, інноваційна політика, Human-Centered Design (HCD), людиноцентризм, інституційна спроможність, цифрова трансформація.

Abstract. The article presents a comprehensive study of the theoretical foundations, methodological approaches and applied mechanisms for the formation of human resources for the implementation of innovative policies in the field of social entrepreneurship in the context of a transformational crisis caused by war, demographic aging and disruption of the structure of the national labor market. Taking into account the interdisciplinary approach, the role of social entrepreneurship as a

system-forming factor of social cohesion is analyzed, and human resources are considered as a key resource for the implementation of innovative, ethically based and socially significant solutions at the local and national levels. The study substantiates the need to rethink traditional human resources policy in the context of human-centered approaches, in particular through the application of the Human-Centered Design (HCD) methodology, which allows for the formation of such key competencies as empathy, creativity, critical thinking and the ability to cooperate. The negative impact of martial law, migration processes, depopulation, psychological traumatization and digital inequality on the human resource capacity of social entrepreneurship is highlighted. Special attention is paid to regional inequality in access to quality training and gender challenges, in particular the increasing burden on women as the main agents of change in the social sphere. The structure of the article presents an analytical table summarizing the systemic consequences of modern challenges for human resource policy, and also proposes a set of effective institutional, educational and managerial mechanisms that can be integrated into state policy and strategies for the development of social entrepreneurship. The emphasis is on the need for decentralized, adaptive and inclusive models of human capital development, which involve a combination of formal and informal education, digitalization of learning processes, and strategic partnerships between state, educational and public structures.

Keywords: public administration, mechanisms of state regulation, social entrepreneurship, human resources, innovation policy, Human-Centered Design (HCD), human-centeredness, institutional capacity, digital transformation.

Постановка проблеми. У сучасному світі соціальне підприємництво дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент вирішення нагальних соціальних проблем, зменшення нерівності, інтеграції вразливих груп населення та забезпечення сталого розвитку суспільства. На тлі зростаючого глобального інтересу до ESG-орієнтованих підходів (екологія, соціальна відповідальність, управління) та посилення ролі ціннісно орієнтованого бізнесу, саме соціальні підприємства починають відігравати ключову роль у побудові інклюзивних економічних систем [1]. Особливо актуальним є розвиток цього напрямку в Україні, де соціальні та гуманітарні виклики, зумовлені повномасштабною війною, економічною нестабільністю, масовою міграцією та демографічною кризою, потребують нестандартних підходів до вирішення й адаптації. Соціальне підприємництво, в цьому контексті, не лише виконує функцію соціального буфера, але й стає платформою для інновацій, відновлення людського капіталу та розвитку локальних економік [6].

Разом із тим, ефективне функціонування соціального підприємництва неможливе без наявності якісного кадрового потенціалу, здатного реалізовувати інноваційні підходи до управління, стратегічного планування, комунікації з громадами та впровадження проєктів соціальної дії. Саме кадри є основним ресурсом для забезпечення довготривалої життєздатності інноваційної політики у цій сфері. Сучасний кадровий потенціал повинен бути не лише професійно підготовленим, а й спроможним до адаптації, креативного мислення, ціннісного лідерства та роботи в умовах високої невизначеності [4].

Формування такого кадрового потенціалу потребує системного підходу з урахуванням міжнародного досвіду, сучасних освітніх технологій, принципів людиноцентризму та міжсекторальної взаємодії. Концепція людиноцентризму, яка все активніше проникає у сферу публічного управління, пропонує розглядати людину як активного суб'єкта, носія цінностей та учасника соціальних інновацій [3]. У рамках такої парадигми, особливого значення набувають механізми підтримки та розвитку людського капіталу, включаючи освітні ініціативи, менторство, практичну підготовку, доступ до ресурсів і мереж взаємодії.

Слід також враховувати, що кадрова політика у сфері соціального підприємництва має розроблятися в умовах невизначеного безпекового середовища та швидких трансформацій, що вимагає гнучких, адаптивних і інноваційних рішень [11]. Сучасна геополітична ситуація ставить перед українським суспільством завдання не лише відновлення економіки, а й переосмислення ролі людського капіталу як основи соціального добробуту та національної стійкості. В умовах

посиленої уваги до інтеграції європейських стандартів у сфері зайнятості, соціальної відповідальності та розвитку людського потенціалу [12], виникає потреба у формуванні національної стратегії кадрового забезпечення інноваційної політики в соціальному підприємстві, що базується на синергії державної підтримки, приватної ініціативи та громадянського суспільства.

Таким чином, актуальність дослідження зумовлена потребою у створенні ефективних механізмів формування та підтримки кадрового потенціалу, здатного забезпечити реалізацію інноваційної політики у сфері соціального підприємства в умовах глобальних викликів і трансформацій українського суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема формування кадрового потенціалу для реалізації інноваційної політики у сфері соціального підприємства знаходиться на перетині кількох наукових напрямів: публічного управління, соціальної економіки, інноваційного менеджменту та освітньої політики. У контексті зростаючої уваги до соціального підприємства як інструменту суспільної трансформації, зростає й інтерес дослідників до вивчення чинників, що впливають на його ефективність, серед яких ключове місце займає кадрове забезпечення.

Серед сучасних українських досліджень варто виокремити роботу А. Браунагеля та В. Гурочкиної, в якій проаналізовано трансформацію соціального підприємства в умовах війни та його взаємозв'язок з ринком праці та демографічною ситуацією в Україні [6]. Це дослідження також звертає увагу на нові ролі соціальних підприємств, які вимушені не лише займатися класичними соціальними завданнями, а й оперативно реагувати на кризові виклики, що потребує гнучкості та високого рівня компетентності персоналу.

Національний інститут стратегічних досліджень також зробив вагомий внесок у вивчення соціального підприємства, зокрема в аналітичній доповіді щодо міжнародного досвіду та перспектив його впровадження в Україні [10]. У ній окреслено, що країни з високим рівнем розвитку соціального підприємства, як-от Велика Британія, Канада, Німеччина, мають системну політику підготовки кадрів у цій сфері, включаючи державні освітні програми, інкубатори соціальних проєктів, акселератори інновацій та стійку взаємодію між урядом, бізнесом і громадянським суспільством.

Законодавчі, правові та економічні аспекти соціального підприємства в Україні досліджено у звіті І. Каменка в межах проєкту «EU4Youth» [8]. Крім цього, наголошується на важливості освітніх програм для молоді, які мають поєднувати формальне навчання з практичними навичками підприємницької діяльності.

Вагоме місце в сучасній літературі займає концепція людиноцентризму, яка активно впроваджується в публічне управління та менеджмент. Зокрема, З. Бурик у своєму дослідженні доводить, що людиноцентричний підхід сприяє формуванню більш ефективних і етичних управлінських практик, які можуть бути використані і в соціальному підприємстві [3]. Подібну позицію відстоює М. Порчіні, який розглядає інновації крізь призму людських потреб та цінностей. Він підкреслює, що ключовими рисами інноваторів є емпатія, здатність до співтворення, а також орієнтація на глибоке розуміння потреб користувачів [4]. Такі риси повинні стати основою кадрового потенціалу в соціальному підприємстві.

Практичний інструментарій формування кадрів на основі дизайну, орієнтованого на людину (Human-Centered Design), детально розглядається у міжнародних освітніх курсах, таких як «Learn Human-Centered Design for Social Impact», де описуються методи навчання соціальних інноваторів, здатних створювати рішення, що відповідають реальним потребам спільнот [5].

Окрему увагу в науковому дискурсі приділено механізмам державного регулювання розвитку соціального підприємства. У фаховому виданні «Проблеми та перспективи менеджменту і транспорту» зазначається, що держава повинна не лише створити нормативні умови для функціонування підприємств, але й формувати політику підтримки кадрів, включно з фіскальними стимулами, цільовими програмами та фінансуванням освітніх ініціатив [7].

Крім того, низка авторів розглядає соціальне підприємство як важливий фактор соціально-економічного розвитку та локальної стійкості. Зокрема, Н. Гавкалова і М. Ковтун акцентують увагу

на тому, що соціальні підприємства сприяють створенню робочих місць для вразливих груп, розвитку територіальних громад і загальному підвищенню рівня соціального капіталу [9]. Цей підхід безпосередньо пов'язаний із якістю людського капіталу, його освітою, лідерськими якостями та підприємницьким мисленням.

Таким чином, аналіз останніх досліджень дає можливість констатувати, що в науковій літературі сформувався міждисциплінарний підхід до розуміння ролі кадрового потенціалу в інноваційній політиці соціального підприємництва. Проте, попри зростання уваги до цієї тематики, існує потреба у подальшому дослідженні інтегрованих механізмів формування кадрів, що враховують українські реалії, безпековий контекст і міжнародний досвід.

Метою статті є всебічне дослідження механізмів формування кадрового потенціалу для забезпечення ефективної реалізації інноваційної політики соціального підприємництва в сучасних умовах трансформації України.

Виклад основного матеріалу. Формування кадрової політики у сфері соціального підприємництва потребує цілісного міждисциплінарного підходу, який поєднує елементи економічної теорії, соціології, публічного управління, інноваційного менеджменту та педагогіки дорослих. Теоретичне підґрунтя цієї політики закладене у концепції людського капіталу, згідно з якою інвестиції у знання, навички та компетентності працівників є ключовим чинником підвищення продуктивності та сталого соціально-економічного розвитку. У випадку соціального підприємництва ця концепція доповнюється акцентом на соціальну місію, етичні стандарти діяльності та інклюзивність [9].

Особливість кадрової політики в цьому секторі полягає в тому, що вона повинна не лише забезпечувати професійну підготовку персоналу, але й сприяти формуванню у працівників світоглядних орієнтацій, які узгоджуються із цінностями соціального підприємництва: такими як солідарність, соціальна справедливість, інклюзія, підтримка вразливих груп населення. Таким чином, на відміну від традиційного бізнесу, де кадрова політика орієнтована переважно на ефективність і рентабельність, у соціальному підприємстві вона також виконує функцію соціалізації працівників та підвищення їх залученості до досягнення спільного суспільного блага [1; 9].

Теоретичну базу кадрової політики у сфері соціального підприємництва також формує концепція людиноцентризму. Згідно з підходом, викладеним у роботах З. Бурик, управлінські процеси повинні бути зорієнтовані на розкриття внутрішнього потенціалу людини, створення умов для її самореалізації та залучення до процесів прийняття рішень [3]. Людиноцентричний підхід перетворює працівника на активного співтворця соціальних інновацій, що є надзвичайно важливим у динамічному середовищі соціального підприємництва. З точки зору кадрової політики це означає, що акцент має зміщуватися з жорстких ієрархічних структур на мережеві моделі управління, співпрацю, самоуправління, а також розвиток горизонтальних комунікацій.

Ще одним теоретичним підходом, який активно застосовується в дослідженнях кадрового забезпечення інноваційного розвитку, є дизайн-мислення (design thinking), зокрема концепція Human-Centered Design (HCD). Цей підхід ґрунтується на ідеї, що будь-які соціальні чи технологічні інновації повинні бути орієнтовані, насамперед, на людину – її потреби, проблеми, поведінкові моделі та соціальний контекст [5]. Впровадження HCD у систему підготовки та професійного розвитку кадрів дозволяє формувати критично важливі для соціального підприємництва навички: емпатію, вміння вести конструктивний діалог, креативність, здатність до тестування гіпотез та постійного вдосконалення рішень [4].

Крім того, теоретико-методологічна база кадрової політики у сфері соціального підприємництва повинна враховувати принципи сталого розвитку. Згідно з Глобальною програмою ООН «Цілі сталого розвитку до 2030 року», однією з головних умов досягнення економічної та соціальної рівності є забезпечення гідної праці, доступної освіти та зміцнення інституційної спроможності громад [2]. У цьому контексті формування кадрового потенціалу має розглядатися як інструмент локалізації глобальних цілей сталого розвитку в національному контексті через

підвищення кваліфікації, створення умов для працевлаштування вразливих груп, підтримку соціального підприємництва в сільських регіонах, а також впровадження інклюзивних підходів у HR-менеджменті.

З методологічної точки зору, кадрову політику у соціальному підприємстві слід будувати на основі адаптивного та контекстуального підходів. Це означає, що рішення мають прийматися з урахуванням конкретних соціальних, культурних, економічних та безпекових умов, в яких функціонує підприємство. Наприклад, у регіонах, що постраждали від бойових дій, пріоритетом може бути психологічна реабілітація працівників, підтримка переселенців, навчання осіб без досвіду роботи. У міських агломераціях – розвиток цифрових компетентностей та підприємницького мислення. Така диференціація є критично важливою в умовах воєнного часу, коли ринок праці є надзвичайно фрагментованим [6].

Варто також зазначити, що методологія кадрової політики повинна включати елементи стратегічного планування, зокрема, аналіз потреб у кадрах, побудову системи моніторингу й оцінки результативності кадрових рішень, формування індикаторів ефективності навчання, систематизацію даних щодо компетентностей, що формуються, та відстеження кар'єрного зростання працівників.

Підсумовуючи викладене, можна стверджувати, що кадрова політика у сфері соціального підприємництва повинна спиратися на міждисциплінарне теоретичне підґрунтя, що включає концепції людського капіталу, людиноцентризму, дизайн-мислення, сталого розвитку та адаптивного управління. Її методологічна реалізація має бути гнучкою, інклюзивною та орієнтованою на довгостроковий соціальний ефект. В умовах України, де соціальні підприємства часто стають драйверами змін у громадах, саме якісно сформована кадрова політика може виступити тим фундаментом, на якому базуватиметься ефективне впровадження інноваційної політики у соціальній сфері.

У сучасних умовах, коли світ переживає радикальні соціальні, економічні та технологічні трансформації, підготовка кадрів для соціального підприємництва вимагає відходу від традиційних моделей професійного навчання на користь інноваційних підходів, що враховують зміну запитів суспільства, гнучкість ринку праці та динаміку розвитку самих соціальних підприємств. Інновації у підготовці кадрів стають не просто інструментом модернізації освітнього процесу, а й необхідною умовою виживання та конкурентоспроможності соціальних підприємств у нестабільному середовищі [1; 6].

Одним із найбільш ефективних підходів у цьому контексті виступає концепція людиноцентричного дизайну (Human-Centered Design, HCD), яка ґрунтується на глибокому розумінні потреб, очікувань, бар'єрів і контексту поведінки кінцевих користувачів. У нашому випадку, це як працівники соціального підприємства, так і ті соціальні групи, на яких спрямована його діяльність. Важливо, що HCD є не лише набором дизайнерських або маркетингових інструментів, а представляє собою цілісну філософію організації процесу розробки та впровадження рішень, яка ставить у центр людину як активного агента змін [5].

У контексті кадрової політики цей підхід реалізується у декількох ключових напрямках. По-перше, він формує основу нової педагогіки навчання дорослих, яка базується на досвіді, рефлексії, інтерактивності та ко-дизайні освітнього процесу. Це означає, що навчання будується не як передача готових знань, а як спільний процес створення рішень, у якому учасники освітнього процесу є повноцінними суб'єктами. Така модель особливо важлива для підготовки кадрів соціального підприємства, оскільки вона сприяє розвитку емпатії, креативності, навичок критичного мислення та спільної роботи – ключових якостей соціального інноватора [4; 5].

По-друге, HCD дає змогу значно покращити адаптацію кадрів до змін. У мінливому середовищі, де соціальні потреби швидко трансформуються, працівники повинні вміти не лише виконувати стандартні функції, а й брати участь у створенні нових продуктів та послуг. Практика дизайн-мислення, що включає етапи емпатії, формулювання проблеми, генерації ідей, прототипування та тестування, дає змогу працівникам самостійно створювати інноваційні підходи

до вирішення соціальних проблем у своїх громадах. Це особливо важливо в умовах України, де соціальні підприємства часто виникають у відповідь на надзвичайні ситуації, зокрема пов'язані з війною, переселенням чи порушенням соціального захисту [6].

По-третє, людиноцентричний підхід дозволяє змістити фокус кадрової політики зі «знання-орієнтованості» на «ціннісно-орієнтованість». Традиційне навчання робить акцент на знаннях і навичках, тоді як HCD враховує внутрішню мотивацію, емоційну залученість, культурні особливості та особисті цінності працівника. У сфері соціального підприємництва, де місія часто важливіша за прибуток, саме ціннісна відповідність між працівником та організацією визначає лояльність, ініціативність та стійкість команди до стресів. Формування ціннісно-орієнтованих кадрів потребує спеціального підходу до рекрутингу, коучингу та менторства, який значною мірою базується на HCD-методологіях [4; 5].

Ще один важливий аспект – це цифровізація освітніх процесів, яка є важливим елементом інновацій у підготовці кадрів. Завдяки онлайн-платформам, інтерактивним інструментам, віртуальним симуляціям та соціальним мережам можливо забезпечити безперервність навчання, доступ до якісної освіти в регіонах, що потерпають від обмеженого доступу до офлайн-ресурсів, та створити спільноти практики для обміну досвідом і підтримки [5; 10]. Застосування людиноцентричних принципів у розробці онлайн-освіти гарантує її зручність, інклюзивність і максимальну відповідність потребам користувачів: як працівників, так і лідерів соціальних підприємств.

У сучасній українській реальності, коли соціальне підприємництво стикається з новими викликами, пов'язаними з війною, гуманітарною кризою, відсутністю відповідного закону, переміщенням населення та зростанням вразливих категорій, роль інновацій та людиноцентричного дизайну в підготовці кадрів стає вирішальною. Саме завдяки використанню HCD можливо розробляти адаптивні освітні програми для різних цільових аудиторій: ветеранів, внутрішньо переміщених осіб, жінок, які втратили роботу, осіб з інвалідністю, молоді без доступу до якісної освіти. Це дозволяє максимально персоналізувати підхід до навчання та забезпечити ефективну інтеграцію цих людей у середовище соціального підприємництва [6; 8].

Підсумовуючи, варто наголосити, що людиноцентричний дизайн у поєднанні з інноваційними підходами до освіти – це не лише ефективна методика підготовки персоналу для соціального підприємництва, а й стратегічний інструмент трансформації кадрової політики в цілому. Упровадження HCD дає змогу формувати нове покоління соціальних інноваторів, здатних не тільки відповідати на виклики сьогодення, але й створювати суспільні зміни через креативність, співпрацю, емпатію та відповідальне лідерство. У майбутньому саме такі компетентності становитимуть основу кадрового потенціалу, на якому ґрунтуватиметься успішна реалізація інноваційної політики у сфері соціального підприємництва в Україні.

Починаючи з 2022 р., війна спричинила масову міграцію – як внутрішню, так і зовнішню. За різними оцінками, понад 5 мільйонів громадян стали внутрішньо переміщеними особами, а понад 8 мільйонів – виїхали за кордон, здебільшого це жінки працездатного віку та діти. Така демографічна трансформація створила нестачу кваліфікованих кадрів, особливо в регіонах, де спостерігається часткова або повна деградація інфраструктури. Водночас зменшення частки молоді в структурі населення та збільшення кількості людей похилого віку призвело до дисбалансу між наявними трудовими ресурсами та потребами сектору соціального підприємництва в нових навичках, лідерстві, інноваційності [6; 12].

Окрім чисельного дефіциту кадрів, війна має значний якісний вплив на кадровий потенціал. Психоемоційне виснаження, травматизація, втрата мотивації та життєвих орієнтирів – усе це негативно впливає на працездатність і професійну мобільність населення. У таких умовах формування кадрового потенціалу потребує впровадження нових підходів, що враховують емоційний інтелект, психосоціальну підтримку, менторство та створення умов для реінтеграції осіб, які пережили втрати, евакуацію або бойові дії. Соціальні підприємства, що працюють у сфері підтримки ВПО, ветеранів, жінок з дітьми та осіб з інвалідністю, особливо гостро відчувають

необхідність у персоналі, який володіє як технічними, так і гуманітарними компетентностями – здатністю до емпатії, гнучкого мислення, кризового реагування [6; 8].

Безпекове середовище також суттєво обмежує логістичні та інфраструктурні можливості для організації навчання, підвищення кваліфікації та професійного зростання кадрів. У багатьох громадах немає стабільного доступу до електроенергії, інтернету або навчальних центрів, що унеможливує традиційні формати освітнього процесу. У відповідь на це активно розвиваються дистанційні та гібридні моделі навчання, проте їх ефективність залежить від цифрової грамотності, технічного забезпечення та психологічної готовності до самонавчання. У цьому контексті постає необхідність масштабного впровадження цифрових інструментів, мікронавчання, адаптивних онлайн-платформ, що дозволяють швидко перекваліфікувати кадри або підвищити їхню компетентність у нових сферах [5; 10].

У контексті глибоких соціальних трансформацій, спричинених повномасштабною війною, кадровий потенціал соціального підприємництва в Україні зазнав суттєвих змін. Сукупна дія чинників безпекової нестабільності, масової міграції, демографічного старіння, цифрового розриву та психологічного виснаження формує багаторівневу кризу трудових ресурсів у соціально чутливих секторах. Особливо вразливими виявилися ті сфери, що безпосередньо працюють із вразливими групами населення: ВПО, ветеранами, жінками з дітьми, особами з інвалідністю. У таких умовах постає необхідність системного аналізу впливу зовнішніх чинників на кадрову спроможність соціальних підприємств. Наведена нижче таблиця 1 узагальнює основні виклики, які генеруються сучасним безпековим та демографічним контекстом, демонструє їх конкретні прояви та наслідки для кадрового потенціалу, а також пропонує відповідні напрями реагування з боку держави, освітніх інституцій та самих підприємств.

Таблиця 1

Вплив безпекового середовища, війни та демографічної кризи на кадровий потенціал у сфері соціального підприємництва

Фактор впливу	Прояв	Наслідки для кадрового потенціалу	Потреби/Рекомендовані заходи
Війна та воєнні дії	Руйнування інфраструктури, бойові дії, евакуація населення	Втрата кваліфікованих кадрів	Психосоціальна підтримка персоналу
		Зниження доступу до освіти	Мобільні освітні модулі
		Психоемоційне вигорання	Підтримка ВПО та ветеранів
Внутрішня та зовнішня міграція	Масовий виїзд населення за кордон, переміщення в межах країни	Дефіцит кадрів у деокупованих і сільських регіонах	Стимули для повернення спеціалістів
		Втрата досвідчених фахівців	Регіональні програми перекваліфікації
		Гендерні дисбаланси у трудових колективах	
Демографічна криза	Старіння населення, зниження народжуваності, скорочення працездатного контингенту	Обмежене кадрове «ядро» для довгострокового розвитку	Активізація молоді
		Зростання навантаження на активне населення	Освітні програми для літніх осіб
			Інклюзія людей з інвалідністю
Психологічна травматизація	ПТСР, депресії, втрата життєвих орієнтирів серед працівників	Зниження ефективності роботи	Впровадження програм психічного здоров'я
		Високий рівень плинності кадрів	Коучинг, супервізія
Цифрова нерівність	Нерівний доступ до інтернету, ІКТ та цифрової освіти	Неможливість брати участь у навчанні онлайн	Розвиток цифрових навичок
		Обмеження професійного зростання	Гранти на технічне забезпечення
Безпекова нестабільність	Небезпека фізичному життю, часті обстріли, повітряні тривоги	Неможливість організації офлайн-навчання	Гібридні та дистанційні формати роботи й освіти
		Вимушене згорання діяльності підприємств	Дублювання функцій персоналу

Джерело: систематизовано автором на основі [1-12].

Аналіз таблиці дозволяє констатувати, що кадровий потенціал соціального підприємництва в Україні сьогодні формується під значним тиском зовнішніх чинників, що є взаємопов'язаними та посилюють один одного. Війна не лише безпосередньо зменшує кількість доступної робочої сили, але й суттєво впливає на якість кадрового ресурсу через травматизацію, вимушене переселення, розрив соціальних зв'язків і погіршення доступу до освіти. Демографічна криза лише поглиблює цю проблему, тоді як цифрова нерівність та гендерні дисбаланси обмежують можливості для професійної реалізації значної частини населення. У таких умовах кадрова політика має набувати системного, інклюзивного та адаптивного характеру. Розробка регіонально диференційованих програм, розширення неформальної освіти, впровадження менторства, психосоціальної підтримки та цифрових технологій повинні стати пріоритетами для всіх зацікавлених сторін. Лише за таких умов можливо не тільки зберегти кадрову спроможність соціального підприємництва, але й трансформувати її у потужний інструмент соціальної стабільності, економічного відновлення та інноваційного розвитку України.

Окремо варто звернути увагу на гендерний вимір кадрового потенціалу у соціальному підприємстві в умовах війни. Внаслідок мобілізації значна частина чоловіків була залучена до лав Збройних Сил України, що спричинило зростання навантаження на жінок у трудовій сфері. Жінки стали ключовими учасницями соціальних проєктів, ініціаторками підприємств, що працюють із гуманітарними питаннями, реабілітацією, освітою, психологічною підтримкою тощо. Це, у свою чергу, актуалізувало потребу в розробці спеціалізованих освітніх програм для жінок, які б забезпечили можливість поєднання праці та навчання [1; 8].

Ще одним наслідком війни є географічна дезінтеграція – кадровий потенціал у регіонах, віддалених від бойових дій, концентрується, в той час як у прикордонних або деокупованих територіях спостерігається гостра нестача кадрів. Це створює значні виклики для політики регіонального розвитку та децентралізованого планування кадрів. Відновлення кадрового потенціалу в цих зонах має включати не лише відбудову освітньої інфраструктури, але й мотивування спеціалістів до повернення або ротації в громади, що потребують відновлення, шляхом державних програм, грантової підтримки, соціального житла тощо [10; 12].

Отже, безпекове середовище, війна та демографічна криза суттєво трансформують підходи до формування, розвитку та утримання кадрового потенціалу у сфері соціального підприємництва. Ці чинники не лише ускладнюють реалізацію традиційної кадрової політики, але й водночас створюють передумови для інновацій у сфері освіти, рекрутингу, професійного розвитку та соціальної адаптації. У відповідь на ці виклики кадрова політика має стати більш гнучкою, цілеспрямованою та стійкою до зовнішніх впливів – із чітким фокусом на розвиток людського капіталу як основного ресурсу соціальної трансформації.

Формування кадрового потенціалу у сфері соціального підприємництва є багатофакторним процесом, який вимагає застосування цілісної системи механізмів на різних рівнях – державному, регіональному, інституційному та організаційному. Умови війни, демографічна криза, цифрова трансформація та зростаючі соціальні потреби вимагають не лише кількісного нарощування трудових ресурсів, а й якісного оновлення кадрового складу – шляхом інвестування у знання, навички, управлінські компетентності та цінності, що відповідають місії соціального підприємництва. У цьому контексті особливої актуальності набуває комплексний підхід до механізмів формування кадрового потенціалу, що поєднує освітні, інституційні, економічні, інформаційні та соціальні інструменти [7; 9].

Насамперед, ключовим механізмом є система освіти та професійної підготовки, яка має орієнтуватися на формування специфічних компетентностей, необхідних для діяльності в соціальному підприємстві. Йдеться не лише про економічні чи управлінські знання, а й про соціальні, етичні, креативні навички, здатність працювати з вразливими групами, розуміння принципів сталого розвитку, прав людини та гендерної рівності [2; 3]. Важливим напрямом є впровадження міждисциплінарних навчальних програм, які інтегрують елементи соціальної роботи, підприємництва, публічного адміністрування, психології та цифрових технологій. Особливу роль

відіграють заклади вищої освіти, що впроваджують спеціалізації з соціального підприємництва або інноваційного менеджменту для громадського сектору.

Другим важливим механізмом виступає розвиток неформальної та дуальної освіти, зокрема через короткотермінові курси, тренінги, воркшопи, школи соціального підприємництва та онлайн-програми. Неформальна освіта є гнучкішою, мобільною та краще адаптованою до реальних потреб підприємців і працівників у кризових умовах. Особливо ефективними є практико-орієнтовані формати навчання, що включають роботу над реальними соціальними кейсами, менторську підтримку та акселераційні програми [5; 8].

Наступним механізмом є державна політика стимулювання розвитку людського капіталу, що включає як законодавче регулювання, так і фінансові та організаційні інструменти. Йдеться про надання державної підтримки соціальним підприємствам у вигляді пільг, грантів, субсидій, ваучерів на навчання, програм перекваліфікації, а також формування стратегій зайнятості на національному та регіональному рівнях. Наприклад, створення механізмів замовлення кадрів для соціального сектору на основі аналізу потреб громад та моніторингу ринку праці дозволить точніше планувати підготовку персоналу [7; 10].

Важливою складовою кадрового розвитку є побудова партнерств і мережевих екосистем, що об'єднують державні органи, бізнес, громадські організації, університети та міжнародні структури. Такі платформи сприяють обміну знаннями, мобільності кадрів, доступу до ресурсів і впровадженню інновацій. Наприклад, партнерство між закладами освіти та соціальними підприємствами дозволяє організовувати стажування, дуальне навчання, спільні проєкти та менторські програми. Важливим також є міжнародний обмін досвідом через навчальні візити, онлайн-курси або участь у грантових ініціативах ЄС [8; 10].

Окремої уваги заслуговує впровадження цифрових технологій у систему підготовки кадрів, яке дозволяє забезпечити рівний доступ до знань, особливо в умовах воєнних дій або обмеженого фізичного доступу до навчальних центрів. Цифровізація охоплює онлайн-курси, дистанційні платформи, мобільні застосунки для самонавчання, інтерактивні тренажери, гейміфіковані освітні рішення тощо. Такі інструменти не лише підвищують гнучкість і масштабованість навчального процесу, а й сприяють персоналізації навчання та ефективному моніторингу результатів [5].

Ще одним важливим механізмом є менторство, наставництво та супровід, які виступають ключовими чинниками у розвитку лідерських якостей і підприємницької мотивації. Менторські програми, особливо в умовах нестабільності та емоційного навантаження, допомагають молодим або новим працівникам адаптуватися до професійного середовища, знайти власну траєкторію розвитку та уникнути помилок. Наставники можуть бути досвідченими підприємцями, керівниками громадських організацій, викладачами або експертами міжнародних програм підтримки [4].

Крім того, формування кадрового потенціалу потребує врахування територіальної специфіки та децентралізації, що означає необхідність розробки регіональних програм кадрової підтримки, адаптованих до особливостей конкретних громад. У сільській місцевості або на деокупованих територіях це можуть бути програми з розвитку жіночого підприємництва, реінтеграції ветеранів або підготовки місцевих лідерів. У великих містах – розвиток інноваційних хабів, технологічних коворкінгів, акселераторів соціального бізнесу. Такий підхід дозволяє уникнути централізованого шаблонного планування та сприяє інклюзивності [6; 12].

Нарешті, не менш важливим є механізм оцінювання та валідації компетентностей, що дозволяє офіційно визнавати результати неформального навчання, самонавчання та практичного досвіду. Запровадження системи сертифікації, портфолію компетентностей, цифрових бейджів (digital badges) або інституційної акредитації дозволяє розширити доступ до кваліфікаційних програм і підвищити мотивацію до безперервного професійного розвитку [5].

Таким чином, ключові механізми формування кадрового потенціалу в соціальному підприємстві є системними, взаємопов'язаними та мають бути орієнтованими на довгострокову трансформацію не лише освітнього процесу, але й самої культури управління людськими

ресурсами. Успішна реалізація цих механізмів можлива лише за умови політичної волі, належного фінансування, інституційної підтримки та активного залучення громадянського суспільства.

Висновки. У сучасних умовах соціальне підприємництво виконує не лише економічну, а й стратегічну суспільну функцію, оскільки сприяє соціальній згуртованості, підтримці вразливих груп населення, посиленню стійкості громад та реалізації цілей сталого розвитку. Однак ефективність і життєздатність цієї сфери значною мірою залежить від якості кадрового забезпечення, що визначає її інституційну спроможність та інноваційний потенціал.

Формування такого кадрового потенціалу потребує системного підходу, який базується на сучасних теоріях людського капіталу, людиноцентризму, дизайн-мислення, соціального лідерства та адаптивного управління. Методологічне підґрунтя має включати як стратегічне планування кадрової політики, так і використання гнучких освітніх технологій, цифрових платформ, менторства та залучення громадянського суспільства. Особливу роль у підготовці кадрів відіграє концепція Human-Centered Design, яка забезпечує розвиток ключових компетентностей соціального інноватора: емпатії, креативності, критичного мислення та співпраці.

Проаналізовані в дослідженні безпекові, соціальні та демографічні чинники, а саме наслідки війни, внутрішньої міграції, гендерних дисбалансів і старіння населення, створюють серйозні виклики для кадрового забезпечення у сфері соціального підприємництва. У відповідь на ці виклики кадрова політика має бути переорієнтована на нові моделі підготовки та мобілізації людського капіталу, зокрема через розвиток неформальної освіти, дистанційних навчальних програм, підтримку локальних ініціатив, інклюзивні підходи до працевлаштування та психосоціальну підтримку персоналу.

Запропоновані в статті механізми формування кадрового потенціалу, такі як освіта, партнерства, цифрові інструменти, менторські програми та державна підтримка, можуть стати основою для побудови цілісної національної системи кадрової політики у сфері соціального підприємництва. Вони потребують міжсекторальної взаємодії, координації з боку держави, залучення міжнародних партнерів і створення сприятливого інституційного середовища.

У перспективі ефективна реалізація кадрової політики у сфері соціального підприємництва дозволить не лише подолати наслідки сучасної кризи, але й сформувати основу для сталого економічного зростання, соціальної справедливості та інноваційного розвитку країни. Саме людський капітал, сформований на цінностях солідарності, відповідальності та підприємливості, є головним ресурсом відновлення та майбутнього поступу України.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бізнес тенденції 2024: Соціальне підприємництво. CSO Digital. URL: <https://csodigital.org/socialne-pidpryemnytsvo-2024> (дата звернення: 02.02.2025).
2. Загальна декларація прав людини. Прийнята і проголошена резолюцією 217 A (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text (дата звернення: 02.02.2025).
3. Бурик З. Розвиток концепції людиноцентризму в системі публічного управління. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. №6. 2023. С. 21–34. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34>
4. Порчіні М. Людський бік інновацій: ключові риси справжніх інноваторів та інноваційних організацій. Management.com.ua. URL: <https://www.management.com.ua/interview/int615.html> (дата звернення: 02.02.2025).
5. Learn Human-Centered Design for Social Impact. URL: <https://movingworlds.org/learn-hcd> (дата звернення: 02.02.2025).
6. Гурочкіна В., Браунагель А. Соціальні підприємства в умовах війни vs ринок праці та демографічна ситуація України. *Сталий розвиток економіки*. 2024. №3(50). С. 271–282. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41>

7. Державне регулювання розвитку соціального підприємництва в національній економіці: актуальні проблеми сьогодення. *Проблеми та перспективи менеджменту і транспорту*. 2022. № 3. С. 45–52. URL: <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-09> (дата звернення: 02.02.2025).
8. Каменко І.С. (2020). Соціальне підприємництво в Україні: Економіко-правовий аналіз. Проєкт «EU4Youth – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні». URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf (дата звернення: 02.02.2025).
9. Ковтун М.В., Гавкалова Н.Л. Соціальне підприємництво як чинник соціально-економічного розвитку суспільства. *Підприємництво та інновації*. 2021. №18. С. 34–40. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.6>
10. Національний інститут стратегічних досліджень. Міжнародний досвід соціального підприємництва і перспективи його застосування в Україні. НІСД. 2024. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryyemnytstva-i-perspektyvy-yoho> (дата звернення: 02.02.2025).
11. Резнікова С. Стратегічний аналіз безпекового середовища України. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://niss.gov.ua/news/statti/strategichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovyshcha-ukrayiny> (дата звернення: 02.02.2025).
12. Стратегічна переорієнтація України на Захід як ключовий чинник забезпечення безпеки Центральної Європи. Національний інститут стратегічних досліджень. URL: <https://www.niss.gov.ua/news/statti/strategichna-pereoriyentatsiya-ukrayiny-na-zakhid-yak-klyuchovy-chynnyk-zabezpechennya> (дата звернення: 02.02.2025).

REFERENCES

1. Biznes tendentsii 2024: Sotsialne pidpryyemnytstvo [Business Trends 2024: Social Entrepreneurship] (2024). CSO Digital. *csodigital.org*. Retrieved from <https://csodigital.org/socialne-pidpryyemnytstvo-2024> [in Ukrainian].
2. Zahalna deklaratsiia prav liudyny [Universal Declaration of Human Rights] (1948). United Nations General Assembly. *zakon.rada.gov.ua*. Retrieved from https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text [in Ukrainian].
3. Buryk, Z. (2023). Rozvytok kontseptsii liudynotsentryzmu v systemi publichnoho upravlinnia [Development of the Human-Centered Concept in the Public Administration System]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, 6, 21–34. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-6-21-34> [in Ukrainian].
4. Porchini, M. (n.d.). Liudskyi bik innovatsii: kliuchovi rysy spravzhnikh innovatoriv ta innovatsiinykh orhanizatsii [The Human Side of Innovation: Key Traits of True Innovators and Innovative Organizations]. *Management.com.ua*. Retrieved from <https://www.management.com.ua/interview/int615.html> [in Ukrainian].
5. Learn Human-Centered Design for Social Impact. (n.d.). MovingWorlds. Retrieved from <https://movingworlds.org/learn-hcd> [in English].
6. Hurochkina, V., & Braunagel, A. (2024). Sotsialni pidpryyemstva v umovakh viiny vs rynek pratsi ta demohrafichna sytuatsiia Ukrainy [Social Enterprises in Wartime vs Labor Market and Demographic Situation of Ukraine]. *Stalyi rozvytok ekonomiky – Sustainable Economic Development*, 3(50), 271–282. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-50-41> [in Ukrainian].
7. Derzhavne rehuliuвання розвитку sotsialnoho pidpryyemnytstva v natsionalnii ekonomitsi: aktualni problemy sohodennia [State Regulation of Social Entrepreneurship Development in the National Economy: Current Issues] (2022). *Problemy ta perspektyvy menedzhmentu i transportu – Problems and Perspectives of Management and Transport*, 3, 45–52. Retrieved from <https://reicst.com.ua/pmt/article/view/2022-3-03-09> [in Ukrainian].

8. Kamenko, I.S. (2020). Sotsialne pidpriemnytstvo v Ukraini: Ekonomiko-pravovyi analiz [Social Entrepreneurship in Ukraine: Economic and Legal Analysis]. EU4Youth Project. *euneighbourseast.eu*. Retrieved from https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_0.pdf [in Ukrainian].
9. Kovtun, M.V., & Havkalova, N.L. (2021). Sotsialne pidpriemnytstvo yak chynnyk sotsialno-ekonomichnoho rozvytku suspilstva [Social Entrepreneurship as a Factor of Socio-Economic Development of Society]. *Pidpriemnytstvo ta innovatsii – Entrepreneurship and Innovation*, 18, 34–40. <https://doi.org/10.37320/2415-3583/18.6> [in Ukrainian].
10. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. (2024). Mizhnarodnyi dosvid sotsialnoho pidpriemnytstva i perspektyvy yoho zastosuvannya v Ukraini [International Experience of Social Entrepreneurship and its Prospects in Ukraine]. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/zarubizhnyy-dosvid-sotsialnoho-pidpryemnytstva-i-perspektyvy-yoho> [in Ukrainian].
11. Reznikova, S. (n.d.). Stratehichnyi analiz bezpekovoho seredovishcha Ukrainy [Strategic Analysis of Ukraine's Security Environment]. Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://niss.gov.ua/news/statti/stratehichnyy-analiz-bezpekovoho-seredovishcha-ukrayiny> [in Ukrainian].
12. Stratehichna pereoriyentatsiia Ukrainy na Zakhid yak kliuchovyi chynnyk zabezpechennia bezpeky Tsentralnoi Yevropy [Strategic Reorientation of Ukraine to the West as a Key Factor in Ensuring the Security of Central Europe]. (n.d.). Natsionalnyi instytut stratehichnykh doslidzhen. *niss.gov.ua*. Retrieved from <https://www.niss.gov.ua/news/statti/stratehichna-pereoriyentatsiya-ukrayiny-na-zakhid-yak-klyuchovyy-chynnyk-zabezpechennya> [in Ukrainian].

Подано до редакції 28.02.25 р.
Прийнято до друку 31.03.25 р.

УДК 35:071.2

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-84-92>

Карамишев Дмитро, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Karamyshev Dmytro, Doctor of Sciences in Public Administration, Full Professor of the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-1617-3240>

Суворов Валентин, кандидат наук з державного управління, асистент кафедри громадського здоров'я та управління охороною здоров'я Харківського національного медичного університету

Suvorov Valentyn, Candidate of Sciences in Public Administration, Assistant Professor of the Department of Public Health and Health Care Management at Kharkiv National Medical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-0196-4269>

СТІЙКІСТЬ ЯК ВИЗНАЧАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА КРИЗОВОГО УПРАВЛІННЯ У ПОДОЛАННІ ВРАЗЛИВОСТЕЙ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ СИСТЕМ

RESILIENCE AS A DEFINING CHARACTERISTIC OF CRISIS MANAGEMENT IN OVERCOMING VULNERABILITIES OF SOCIO-ECONOMIC SYSTEMS

Анотація. У статті проаналізована стійкість як визначальна характеристика кризового управління у подоланні вразливостей соціально-економічних систем. На даний час актуалізується комплексна проблема формування інтегрованої системи кризового управління та стійкості у подоланні вразливостей соціально-економічних систем за трансформаційних умов та гібридних загроз. Досліджуються різні аспекти стійкості соціально-економічних систем, як категорії інтегрованого кризового управління і комплексної безпеки що полягає у формуванні спроможності системи, установ, інфраструктури та громад передбачати та реагувати на ризики, надзвичайні події, обмежувати та справлятися з їхніми наслідками, відновлюватися, адаптуватися, реорганізовуватися, вчитися на набутому досвіді, враховувати перебіг змін. Узагальнені підходи до визначення категорії стійкості стосовно моделювання соціально-економічних систем незалежно від рівня реалізації функцій. Визначено, що забезпечення стійкості соціально-економічної системи залежить від здатності передбачати процеси у зовнішньому середовищі, зважаючи, що ефективність її діяльності відображається саме у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища системи, по-друге, у формуванні відповідних механізмів з її управління з боку суб'єктів, що визначають цілі її функціонування та розвитку. Запропоновано авторське бачення щодо оцінювання рівня стійкості соціально-економічної системи. Обґрунтовано, що для реалізації концепції інтегрованої системи кризового управління, потрібно визначити не лише критично необхідні адміністративні, технологічні процеси, які потрібно забезпечувати за будь-яких умов функціонування соціально-економічної системи задля забезпечення стійкості організації, а й винаходити та запроваджувати інноваційні підходи, спрямовані на активне формування такої екосистеми, такого середовища, яке будуватиметься на основі конструювання нових принципів, технологій та рішень стосовно комплексної безпеки, що сприятиме формуванню принципово нових моделей суспільних відносин за трансформаційних умов і гібридних загроз.

Ключові слова: національна стійкість, стійкість соціально-економічних систем, кризове управління, інтегрована система кризового управління, гібридні загрози.

Abstract. The article analyzes resilience as a defining characteristic of crisis management in overcoming vulnerabilities of socio-economic systems. Currently, the complex problem of forming an integrated system of crisis management and resilience in overcoming vulnerabilities of socio-economic systems under transformational conditions and hybrid threats is being actualized. Various aspects of resilience of socio-economic systems are studied as a category of integrated crisis management and comprehensive security, which consists in forming the ability of the system, institutions, infrastructure and communities to anticipate and respond to risks, emergency events, limit and cope with their consequences, recover, adapt, reorganize, learn from experience, and take into account the course of changes. Generalized approaches to determining the category of resilience in relation to modeling socio-economic systems regardless of the level of implementation of functions. It has been determined that ensuring the stability of a socio-economic system consists, firstly, in ensuring the predictability of processes in the external environment, given that the effectiveness of its activities is reflected precisely in the interaction with the subjects of the external environment of the system, and secondly, in the formation of appropriate mechanisms for its management by the subjects that determine the goals of its functioning and development. The author's vision is proposed for assessing the level of resilience of the socio-economic system. The article substantiates that in order to implement the concept of an integrated crisis management system, it is necessary to determine not only the critically necessary administrative and technological processes that must be provided under any conditions of the functioning of the socio-economic system in order to ensure the stability of the organization, but also to invent and implement innovative approaches aimed at the active formation of such an ecosystem, such an environment that will be built on the basis of constructing new principles, technologies and solutions for comprehensive security, which will contribute to the formation of fundamentally new models of social relations under transformational conditions and hybrid threats.

Keywords: national resilience, resilience of socio-economic systems, crisis management, integrated crisis management system, hybrid threats.

Постановка проблеми. Особливості функціонування та розвитку соціальних систем за трансформаційних умов та гібридних загроз зумовлюють необхідність забезпечення їх стійкості до зовнішніх впливів і викликів і розуміння природи виникнення кризових ситуацій на основі аналізу та оцінювання ризиків для найбільш важливих сфер життєдіяльності суспільства, зокрема, соціальної, економічної, енергетичної, інформаційної, кібернетичної, екологічної, продовольчої, охорони здоров'я, освіти та культури [1; 13].

Інституціоналізація простору комплексної безпеки суспільства з усіма основними сферами суспільного виробництва в умовах гібридних загроз передбачає формування національної системи стійкості з відповідною структуризацією, що являє собою певну сукупність підсистем, компонентів та елементів та їх основні характеристики, а також суб'єктів, що забезпечують регулювання відповідних процесів стосовно різних сфер суспільства на основі чітких принципів її функціонування, а також можливостей використання відповідних способів і засобів реагування [15]. Концептуальні засади національної системи стійкості передбачають комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації [9].

На думку В. Суворова [12], український контекст формування національної системи стійкості має виходити з чіткого розуміння стійкості, як здатність суспільства та держави швидко адаптуватися до змін безпекового середовища й підтримувати стає функціонування, зокрема, шляхом мінімізації зовнішніх і внутрішніх уразливостей [8].

У програмному документі під назвою «Глобальна стратегія ЄС: три роки поспіль, дивлячись вперед» запровадила інтегрований підхід до розбудови стійкості до конфліктів і криз [18], наголошується на важливості саме підвищення стійкості ЄС до різних явних та прихованих, у т.ч. гібридних загроз. Під цим слід розуміти трансформацію системи багаторівневого управління у бік посилення централізованого підходу та безпекової складової, здатність держав і суспільств до управління, протистояння, адаптації та відновлення від криз і потрясінь, а також до реформування, створюючи таким чином опір внутрішнім та зовнішнім кризам та намагаючись відновлюватися від їхніх впливів. Тож в широкому сенсі стійкість дорівнює безпеці [14].

Отже, трансформація багаторівневого управління у поєднанні з глобальною стратегією ЄС відбувається у напрямі побудови, з одного боку, стійкого суспільства, як певного соціального утворення, що демонструє відданість демократії, а з іншого, як стійкого суспільства з довірою до інституту держави та прихильністю концепції сталого розвитку, що зазначено у глобальному програмному документі ЄС «Спільне бачення, єдиний підхід: сильніша Європа» [17]. При цьому, включення в порядок денний такої складової, як «стійкість» є визначальним чинником зміни парадигми, коли стає зрозумілим те, що національна система стійкості повинна забезпечувати здатність суспільства і держави, як вищої форми його інституціалізації: здійснювати ідентифікацію зовнішніх і внутрішніх загроз, спрямовувати діяльність у сфері національної безпеки на своєчасне виявлення інших вразливостей, проводити оцінювання реальних і потенційних загроз національній безпеці, вживати дії щодо запобігання негативним впливам, а також забезпечувати ефективне реагування і швидке відновлення за наслідками виникнення надзвичайних ситуацій та кризових подій, враховуючи у т.ч. й загрози гібридного характеру [12].

Мета статті – обґрунтування сутності та особливостей предметного використання категорії стійкість у якості цільової характеристики інтегрованого кризового управління у подоланні вразливостей соціально-економічних систем за трансформаційних умов та гібридних загроз.

Під час підготовки публікації для вирішення зазначеної мети застосовувався комплексний аналіз актів міжнародного права, законодавчих та нормативно-правових документів України, публікації у відкритих наукових джерелах, а також комплекс підходів і методів, зокрема системний підхід, концептуальний і функціонально-інтеграційний підходи, спостереження, аналогії, евристичний метод, аналіз, синтез та узагальнення інформації, інші інформаційно-аналітичні методи.

Виклад основного матеріалу. Розбудова стійкості спільнот та інституцій є для України важливою стратегією в досягненні цілей розвитку. Стійкість не є внутрішньо притаманною чи невід'ємною властивістю кожної системи. Її можна набути та зміцнити за умови належного розуміння соціальних змін, організаційного розвитку та підходу до криз [11].

За визначенням В. Йохна, В. Стадник та ін. [2], стратегічною метою будь-яких трансформаційних процесів у соціально-економічних системах є підвищення здатності системи бути стійкою до зовнішніх викликів, які можуть загрожувати її існуванню. Під станом стійкості соціально-економічної системи розуміється її здатність після несприятливого відхилення за межі допустимого значення повернутися в стан рівноваги за рахунок ресурсів. Тобто, під стійкістю мається на увазі сталість діяльності і рівноваги соціально-економічної системи, що повинно забезпечувати її здатність зберігати рух за вказаною траєкторією або динамічний розвиток, адаптовуватись до змін внутрішнього і зовнішнього середовища. Відповідний стан системи передбачає можливості розв'язання протиріч, що виникають, і протистояння різним факторам, як зовнішнім, так і внутрішнім, що можуть призвести до її дестабілізації, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи її основних властивостей [10]. За визначенням J. Rodin, узагальнено, під стійкістю слід розуміти здатність суб'єкта, спільноти, організації або природної системи – підготуватися до можливої дестабілізації, відновитися після потрясінь, а також адаптуватись і зростати на основі досвіду, отриманого в результаті дестабілізуючих подій [16].

Забезпечення стійкості соціально-економічної системи полягає, по-перше, у забезпеченні передбачуваності процесів у зовнішньому середовищі, зважаючи, що ефективність її діяльності

відображається саме у взаємодії із суб'єктами зовнішнього середовища системи, по-друге, у формуванні відповідних механізмів з її управління з боку суб'єктів, що визначають цілі її функціонування та розвитку. Ці складові забезпечення стійкості є невід'ємними і взаємодоповнюючими. При цьому, як зазначають О. Маноїленко і В. Сиром'ятникова, для забезпечення стійкості соціально-економічної системи у просторі її взаємодії необхідно: визначення системи цільових пріоритетів життєдіяльності системи у відповідності до поточних і прогнозних параметрів зовнішнього середовища; наявність компенсаторів для демпфірування збурень, що виникають під впливом зовнішнього середовища та забезпечення процесів саморегуляції; забезпечення безперервності та спадковості процесів та структурної супідрядності елементів, що включає й безперервність пошуку можливостей розвитку та розширення ресурсного потенціалу для забезпечення життєздатності соціально-економічної системи [6].

Формування національної екосистеми стійкості спрямовано на подолання системних вразливостей сфер впливу гібридних загроз у забезпеченні комплексної безпеки суспільства [15]. Щодо запровадження національної системи стійкості, то воно передбачає комплекс цілеспрямованих дій, методів та механізмів взаємодії органів державної влади, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, інститутів громадянського суспільства, які гарантують збереження безпеки і безперервності функціонування основних сфер життєдіяльності суспільства і держави до, під час і після настання кризової ситуації, то щодо інституційної (організаційної) стійкості [9]. Стійкість залежить від багатьох чинників і передусім, від ефективної інфраструктури, сил і засобів безпеки і оборони та кіберзахисту, рятувального обладнання та техніки, а також системи планування і фахового супроводу роботи відповідних систем. При цьому, особливої ваги у забезпеченні стійкості набувають громадяни, установи й організації, що мають спільні цінності, демонструють відданість, готовність до взаємодії, єдність навколо спільної мети та почуття спільної ідентичності [11].

Зважаючи на зазначене вище, впроваджувана національна система стійкості має передбачати зокрема, забезпечення функціонування таких базових елементів, як: гарантована дієвість та спроможність до повноцінного функціонування системи державних органів, їх інституційна стійкість; безпека та захищеність об'єктів критичної інфраструктури; стійке енергопостачання, спроможність єдиної державної системи цивільного захисту до дій в умовах загрози чи виникнення надзвичайних ситуацій; забезпечення правопорядку; здатність ефективно реагувати на неконтрольоване масове переміщення людей; суспільна стійкість, зокрема, до інформаційних впливів; кібербезпека та протидія дезінформації; фінансово-економічна стійкість, зокрема, безперервність основних бізнес-процесів; здатність системи охорони здоров'я функціонувати в умовах посилення навантажень [9].

При цьому, національна система стійкості має бути організована та функціонувати не лише на державному, регіональному та місцевому рівнях, а й враховувати базовий (локальний, об'єктовий) рівень, де об'єктом забезпечення стійкості на базовому рівні може бути як окрема організація, підприємство, так і група людей. Сьогоднішнє мінливе та непередбачуване середовище безпеки вимагає посилення уваги до цивільної готовності щодо широкого кола непередбачуваних ситуацій, які можуть завдати жорсткого удару по суспільству і критично важливій інфраструктурі. Принцип стійкості, закладений у Статті 3 Основоположного договору Альянсу НАТО, зважаючи на те, що сучасні демократичні суспільства надзвичайно складні, мають інтегровані взаємозалежні сектори і життєвонеобхідні послуги, що робить їх вразливими у разі значних порушень, спричинених гібридними атаками на критично важливі об'єкти інфраструктури. Сьогодні вкрай гостро стоїть питання зміцнення стійкості через посилення цивільної готовності за рахунок виконання семи базових вимог щодо цивільної готовності, які зобов'язались посилити країни Альянсу НАТО на Варшавському саміті 2016 р., зокрема: забезпечення безперервного врядування і надання основних державних послуг; стійке енергопостачання; здатність ефективно контролювати рух великих мас населення; стійке забезпечення продуктами харчування і водою;

здатність долати проблеми, спричинені великою кількістю постраждалих; стійкі системи цивільного зв'язку; стійкі системи громадського транспорту [19].

В основу національної системи стійкості мають бути покладені чітко визначені принципи, на основі яких відбувається формування Плану заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості. Серед таких принципів є ті, які дійсно закладають основи відповідної системи і зорієнтовані на цілеспрямованість, інтегрованість і ресурсність щодо її функціонування та розвитку: комплексність – передбачає вжиття низки заходів щодо будь-яких загроз і кризових ситуацій на відповідних етапах забезпечення стійкості; адаптивність – передбачає здатність системи пристосовуватися до кризових умов і нових обставин, що виникли під впливом загрози чи кризової ситуації, забезпечувати виживання, можливість трансформації негативних результатів у позитивні; мобільність – означає здатність швидко залучати основні та резервні сили, засоби, ресурси для вирішення завдань у разі кризової ситуації; субсидіарність – означає розподіл повноважень та відповідальності, відповідно до якого ключові рішення щодо реагування на загрози та кризові ситуації приймаються на найнижчому можливому рівні з координацією на найвищому відповідному рівні; наявність резервів – передбачає додаткові спроможності, які можуть бути задіяні внаслідок виходу з ладу основних засобів реалізації відповідних планів розвитку. Проте, серед закладених в основу національної системи стійкості принципів, є й такі, що поки що лише задекларовані. Так, надійність – означає, що система функціонує повноцінно і здатна долати перешкоди у роботі, які виникають під впливом загроз і кризових ситуацій, усі суб'єкти мають достатні ресурси і спроможності для реагування на загрози; широка взаємодія – передбачає, що усі суб'єкти постійно обмінюються необхідною інформацією, здійснюють комунікації у різних форматах, спільно виконують визначені завдання у межах своєї відповідальності; передбачуваність – означає своєчасну ідентифікацію загроз, виявлення вразливостей та оцінювання ризиків; готовність – передбачає наявність планів дій щодо спільного реагування на будь-які загрози, належний рівень підготовки усіх суб'єктів забезпечення стійкості до реагування на загрози і кризові ситуації на усіх етапах циклу її забезпечення; безперервність – означає, що в умовах виникнення загрози, настання кризової ситуації система продовжує діяти без значної втрати функціональності, але в реальності дотримання всього зазначеного спектру принципів видається поки що передчасним [7].

Узагальнюючи підходи до визначення категорії стійкості стосовно моделювання соціально-економічних систем незалежно від рівня реалізації функцій, слід зосередити увагу на збалансованому функціонуванні всіх складових під впливом зовнішніх чинників. Здатність до самозбереження при зміні зовнішніх умов або при зміні внутрішньої структури визначається як стійкість системи, що характеризується прагненням до стану рівноваги, яке передбачає таке функціонування елементів системи, при якому забезпечується ефективне просування до поставлених цілей розвитку [5]. Стійкий стан соціально-економічної системи передбачає можливість системи вирішувати протиріччя, що виникають, і протистояти дестабілізуючим внутрішнім і зовнішнім факторам, не руйнуючи своєї цілісності й не змінюючи своїх основних властивостей [8]. Вимогами до визначення ефективності кризового управління у забезпеченні стійкості стають: безперервність; якість та своєчасність оцінки значень поточних параметрів стійкості та їх відповідності цільовим рівням; своєчасність та проактивний характер реакції на збурення стану соціально-економічної системи, що викликані впливами зовнішнього та внутрішнього середовища [6].

Пропонуємо авторське бачення щодо оцінювання рівня стійкості соціально-економічної системи за 5-ти бальною системою:

0 балів – критично нестійка організація – організація стрімко втрачає оптимізований ресурсний потенціал, здатність до самовідтворення і не контролює виробничі процеси належним чином, а її функціонування залежить цілком від зовнішнього управління.

1 балів – вкрай низький рівень стійкості – організація поступово втрачає оптимізований ресурсний потенціал, усталені позиції за ключовими напрямками діяльності, а її функціонування

залежить від здатності менеджменту контролювати виробничі процеси переважно під зовнішнім управлінням.

2 бали – низький рівень стійкості – організація оптимізує ресурсний потенціал за рахунок у т.ч. основної діяльності із втратою усталених позицій, але без суттєвого погіршення її ключових показників, і її функціонування залежить від реалізації управлінських стратегій оптимізації ресурсного потенціалу та можливої корекції з боку зовнішнього управління.

3 бали – середній рівень стійкості – організація оптимізує ресурсний потенціал за рахунок власних резервів без погіршення ключових показників діяльності і її функціонування залежить від реалізації управлінських стратегій оптимізації ресурсного потенціалу менеджментом організації.

4 бали – високий рівень стійкості – ключові ресурсні показники, що характеризують становище соціально-економічної системи зберігаються і навіть з'являються нові можливості для покращення її становища й розвитку її потенціалу в нових умовах.

5 балів – стійка організація – ключові ресурсні показники, що характеризують становище соціальної організації покращуються за рахунок нових можливостей, що також характеризується розвитком її потенціалу в нових умовах.

Соціальна стійкість як категорія інтегрованого кризового управління і комплексної безпеки полягає у формуванні спроможності системи, установ, інфраструктури та громад передбачати та реагувати на ризики, надзвичайні події, обмежувати та справлятися з їхніми наслідками, відновлюватися, адаптуватися, реорганізовуватися, вчитися на набутому досвіді, враховувати перебіг змін. Стійкість соціально-економічної системи, а в даному випадку йдеться про національну стійкість, залежить від багатьох чинників, але зважаючи на складні часи випробувань для українського суспільства, особливе значення у забезпеченні стійкості саме зараз, як ніколи мають спільні цінності, що демонструють відданість, готовність до взаємодії, єдність навколо спільної мети та почуття спільної ідентичності [11]. Це, на нашу думку, можна вважати моральним імперативом національної стійкості в Україні.

Отже, стійкість є важливим аспектом стримування як контрольованих, так і не контрольованих впливів, які мають кризовий характер, оскільки і стійкі суспільства і стійкі соціально-економічні системи іншого порядку і відповідних рівнів функціонування, мають більше можливостей відновлення після кризи і спроможні повернутись до докризового стану функціонування значно легше, ніж менш стійкі утворення. Така стійкість допомагає протидіяти цілому спектру загроз, тому зміцнення стійкості шляхом цивільної готовності відіграє важливу роль в секторі суспільної безпеки завдяки виробленню дієвих інструментів, які допомагають органам влади забезпечити виконання рекомендацій з низки питань, зокрема щодо забезпечення неперервності урядування та надання критичних державних послуг, щодо боротьби з масовою вимушеною міграцією; кіберзагрозами та дезінформацією, загрозами у сфері громадського здоров'я; як забезпечити комплексне планування у разі інцидентів з великою кількістю постраждалих; як забезпечити необхідну медичну підтримку та догляд потерпілим від воєнних дій та надзвичайних ситуацій. Важливим аспектом є регулярні оцінки, які допомагають виявити відповідні проблеми, а також уточнити шляхи та напрямки подальших комплексних заходів. Оцінки стосуються стану цивільної готовності країни та допомагають перевірити припущення щодо наявності ресурсів, рівня готовності та захисту цивільних активів та інфраструктури, підтримують цивільно-військову співпрацю, що допомагає узгодити сили та можливості для стримування та запобігання зовнішній, у т.ч. гібридній агресії [19].

Зважаючи на те, що соціальна система являє собою впорядковане ціле, що є сукупністю цілої низки окремих соціальних підсистем, компонентів, елементів, індивідів, груп, організацій, інститутів, що з'єднані між собою стійкими зв'язками, слід враховувати, що система не може бути стабільна в динамічному середовищі за трансформаційних умов. Тому вона має адаптовуватися до нових умов, зберігаючи при цьому свої основні цільові параметри і характеристики, а також повинна постійно удосконалювати свою структуру та основні параметри функціонування відповідно до нових запитів і умов існування. Зовнішні впливи на систему, які генерують зміни, призводять до

того, що система повинна змінюватися. Ці зміни можуть бути різними в залежності від умов її життєдіяльності. Для забезпечення стійкості соціально-економічні системи як правило акцентують увагу на пристосуванні і адаптації до нових умов існування, при цьому вкрай важливим, на наш погляд, є теза, що під стійким розвитком відповідних соціально-економічних систем слід розуміти не результат адаптації до мінливих умов навколишнього середовища, а результат активного формування самого цього середовища й конструювання нових принципів реакції на нього [8].

Висновки. Не зважаючи на наявність принципів, які мають бути покладені в основу національної системи стійкості, сьогодні, поки що спостерігається переважно недосконалість єдиних підходів, процесів і механізмів забезпечення стійкості на державному, регіональному, місцевому і локальному (об'єктовому) рівнях. Це потребує узгодженого функціонування та взаємодії всіх суб'єктів, визначення механізму координації такої діяльності. Підвищення рівня стійкості соціально-економічної системи за трансформаційних умов є однією з ключових цільових функцій інтегрованої системи кризового управління.

Для реалізації концепції інтегрованої системи кризового управління потрібно визначити не лише критично необхідні адміністративні, технологічні процеси, які потрібно забезпечувати за будь-яких умов функціонування соціально-економічної системи задля забезпечення стійкості організації, а й винаходити та запроваджувати інноваційні підходи, спрямовані на активне формування такої екосистеми, такого середовища, яке будуватиметься на основі конструювання нових принципів, технологій та рішень стосовно комплексної безпеки, що сприятиме формуванню принципово нових моделей суспільних відносин за трансформаційних умов і гібридних загроз.

Перспективами подальших розвідок вважаємо за доцільне приділити увагу інноваційним, концептуальним і методичним підходам до вимірювання і оцінювання стійкості, подальшої диференціації їх застосування, враховуючи особливості впливу на різні домени в умовах гібридних загроз, а також розробленні плану дій із впровадження диференційованих підходів до забезпечення стійкості соціально-економічних систем.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гобела В.В., Живко З.Б., Леськів Г.З., Мельник С.І. Управління кризовими ситуаціями: навчальний посібник. Львів: Львівський державний університет внутрішніх справ, 2022. 228 с.
2. Йохна В., Стадник В., Хрущ В., Романів Р. Трансформаційні процеси в соціально-економічних системах: проблеми та умови безпечного перебігу. *Modeling the Development of the Economic Systems*. 2023. № 3. С. 115–125. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-16>.
3. Карамішев Д.В., Суворов В.П. Глобальне врядування та комплексна безпека: інтеграційні аспекти формування глобальної екосистеми стійкості в умовах гібридних загроз. *Теорія та практика державного управління*. 2024. №1(78). С. 7–19. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01> <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24240>.
4. Кривов'язюк І.В. Агресивний антикризовий менеджмент: принципи, послідовність реалізації та механізми. *Матеріали XI Міжнародної науково-практичної конференції «Актуальні проблеми теорії та практики менеджменту» 27 травня 2022 р.* С. 147–148. Одеса: Державний університет «Одеська політехніка» 2022. Секція 6. Антикризовий менеджмент: моделі, механізми, інструменти. URL: <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> (дата звернення: 29.01.2025).
5. Луценко Г. Взаємозв'язок адаптивного і рефлексивного управління. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14).
6. Манойленко О.В., Сиром'ятникова О.В. Теоретичні аспекти визначення стійкості соціально-економічних систем. *Бізнес Інформ*. 2015. №12. С. 8–14. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2 (дата звернення: 29.01.2025).
7. План заходів з реалізації Концепції забезпечення національної системи стійкості до 2025 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 10 листопада 2023 р. №1025-р <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> (дата звернення: 29.01.2025).

8. Про національну безпеку України. Закон України від 21.06.2018 № 2469-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
9. Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 20 серпня 2021 року «Про запровадження національної системи стійкості». Указ Президента України від 27 вересня 2021 року №479/2021. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> (дата звернення: 29.01.2025).
10. Савченко М. Розвиток категоріального базису «економічна стійкість». *Галицький економічний вісник*. 2019. Том 57. № 2. С. 5–17. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005.
11. Стійка Україна: Захист суспільства від російської агресії. Дослідження. Метью Булек і Оріся Луцевич. Chatham House. 2020. 46 с. URL: <https://www.chathamhouse.org › files › 2020-10> (дата звернення: 27.01.2025).
12. Суворов В. П. Трансформація багаторівневого управління на основі глобальних стратегій ЄС та національна стійкість України в умовах гібридних загроз. *Державне будівництво*. 2023. № 2 (34). С. 183–196. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-15>.
13. Франчук В. І. Теорія безпеки соціальних систем: підручник. Львів: ЛьвДУВС, 2016. 216 с.
14. Хилько О.Л. Європейський Союз у мінливому світі: Монографія/ В.В. Копійка, С.О. Маковський, М.А. Миронова та ін.; за ред. В. В. Копійки. Київ: О. Зень, 2022. 219 с.
15. Karamyshev D., Suvorov V., Sobol R. Overcoming Systemic Vulnerabilities of the Spheres of Influence of Hybrid Threats in Ensuring Stability and Comprehensive Security in the Conditions of European Integration. *Public Administration and Regional Development*. 2024. №24. P. 628–647. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.14>.
16. Rodin J. The Resilience Dividend. London: Profile Books Ltd. 2015.
17. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, June 2016. URL: https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf (дата звернення: 29.01.2025).
18. The European Union's Global Strategy. Three Years On, Looking Forward, 2019. URL: https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_global_strategy_2019.pdf (дата звернення: 29.01.2025).
19. Wolf-Diether Roepke, Hasit Thankey. Resilience: the first line of defense. *NATO REVIEW*. 27 February 2019. URL: <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html> (дата звернення: 29.01.2025).

REFERENCES

1. Gobela, V.V., Zhivko, Z.B., Leskiv, G.Z., & Melnyk, S.I. (2022). *Upravlinnya kryzovymy sytuatsiyamy [Crisis Management: A Textbook]*. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].
2. Yokhna, V., Stadnyk, V., Khrushch, V., & Romaniv, R. (2023). Transformatsiyni protsesy v sotsial'no-ekonomichnykh systemakh: problemy ta umovy bezpechnoho perebihu [Transformational Processes in Socio-Economic Systems: Problems and Conditions for a Safe Course]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (3), 115–125. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-9-16> [in Ukrainian].
3. Karamyshev, D.V., & Suvorov, V.P. (2024). Hlobal'ne vryaduvannya ta kompleksna bezpeka: intehratsiyni aspekty formuvannya hlobal'noyi ekosystemy stiykosti v umovakh hibrydnykh zahroz [Global Governance and Comprehensive Security: Integration Aspects of the Formation of a Global Ecosystem of Resilience in the Context of Hybrid Threats]. *Teoriya ta praktyka derzhavnoho upravlinnya – Theory and Practice of Public Administration*, 1(78), 7-19. <https://doi.org/10.26565/1727-6667-2024-1-01> Retrieved from <https://periodicals.karazin.ua/tpdu/article/view/24240> [in Ukrainian].
4. Kryvovyazyuk, I.V. (2022). Ahresyvnyy antykryzovyy menedzhment: pryntsypy, poslidovnist' realizatsiyi ta mekhanizmy [Aggressive anti-crisis management: principles, sequence of implementation and mechanisms]. Proceedings from APTTPM'22: *Khl Mizhnarodna nauko-vo-praktychna konferentsia «Aktual'ni problemy teorii ta praktyky menedzhmentu» – XI International Scientific and Practical Conference "Actual Problems of Management Theory and Practice"*. (P. 147–148). Odesa: Odesa Polytechnic State University. Retrieved from <https://economics.net.ua/wp-content/uploads/2022/06/s6.pdf> [in Ukrainian].

5. Lutsenko, G. *Vzayemozv'yazok adaptivnoho i refleksyvnogo upravlinnya* [The relationship between adaptive and reflective management]. [https://doi.org/10.33296/2707-0255-10\(19\)-14](https://doi.org/10.33296/2707-0255-10(19)-14) [in Ukrainian].
6. Manoilenko, O.V. & Syrom'yatnikova, O.V. (2015). Teoretychni aspekty vyznachennya stiykosti sotsial'no-ekonomichnykh system. [Theoretical aspects of determining the stability of socio-economic systems]. *Business Inform*, 12, 8-14. [nbu.gov.ua](http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2). Retrieved from http://nbuv.gov.ua/UJRN/binf_2015_12_2 [in Ukrainian].
7. Plan zakhodiv z realizatsiyi Kontseptsii zabezpechennya natsional'noyi systemy stiykosti do 2025 roku: Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny vid 10 lystopada 2023 r. №1025-r [Action plan for the implementation of the Concept of ensuring the national system of stability by 2025: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine from November 10, 2023 №1025-p]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1025-2023-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
8. Pro natsional'nu bezpeku Ukrayiny. Zakon Ukrayiny vid 21.06.2018 №2469-VIII [On the national security of Ukraine. Law of Ukraine from June 21, 2018 №2469-VIII]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text> [in Ukrainian].
9. Pro rishennya Rady natsional'noyi bezpeky i oborony Ukrayiny vid 20 serpnia 2021 roku «Pro zaprovadzhennya natsional'noyi systemy stiykosti». Ukaz Prezydenta Ukrayiny vid 27 veresnya 2021 roku №479/2021 [On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine from August 20, 2021 "On the introduction of a national resilience system". Decree of the President of Ukraine from September 27, 2021 №479/2021]. zakon.rada.gov.ua. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/479/2021#Text> [in Ukrainian].
10. Savchenko, M. (2019). Rozvytok katehorial'noho bazysu «ekonomichna stiykist' [Development of the categorical basis "economic resilience"]. *Halyts'kyi ekonomichnyy visnyk – Galician Economic Bulletin*, 57 (2), 5–17. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2019.02.005 [in Ukrainian].
11. Stiyka Ukrayina (2020): Zakhyst suspil'stva vid rosiys'koyi ahresiyi. Doslidzhennya [Resilient Ukraine: Protecting Society from Russian Aggression. Research]. Chatham House. www.chathamhouse.org. Retrieved from <https://www.chathamhouse.org/files/2020-10> [in Ukrainian].
12. Suvorov, V.P. (2023). Transformatsiya bahatorivnevoho upravlinnya na osnovi hlobal'nykh stratehiy YeS ta natsional'na stiykist' Ukrayiny v umovakh hibrydnykh zahroz [Transformation of multi-level governance based on EU global strategies and national resilience of Ukraine in the face of hybrid threats]. *Derzhavne budivnytstvo – State Building*, 2 (34), 183–196. DOI: <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-2-15> [in Ukrainian].
13. Franchuk, V.I. (2016). *Teoriya bezpeky sotsial'nykh system* [Theory of security of social systems: textbook]. Lviv: Lviv State University of Internal Affairs [in Ukrainian].
14. Khylo, O.L. etc. (2022). *Yevropeys'kyi Soyuz u minlyvomu sviti* [The European Union in a Changing World]. Kyiv: O. Zen [in Ukrainian].
15. Karamyshev, D., Suvorov, V., & Sobol, R. (2024). Overcoming Systemic Vulnerabilities of the Spheres of Influence of Hybrid Threats in Ensuring Stability and Comprehensive Security in the Conditions of European Integration. *Public Administration and Regional Development*, (24), 628-647. <https://doi.org/10.34132/pard2024.24.14> [in English].
16. Rodin, J. (2015), *The Resilience Dividend*, London: Profile Books Ltd [in English].
17. Shared Vision, Common Action: A Stronger Europe. A Global Strategy for the European Union's Foreign And Security Policy, June 2016. eeas.europa.eu. Retrieved from https://eeas.europa.eu/archives/docs/top_stories/pdf/eugs_review_web.pdf [in English].
18. The European Union's Global Strategy. Three Years On, Looking Forward, 2019. eeas.europa.eu. Retrieved from https://eeas.europa.eu/sites/default/files/eu_global_strategy_2019.pdf [in English].
19. Wolf-Diether Roepke, *Hasit Thankey*. Resilience: the first line of defense. NATO REVIEW. 27 February 2019. <https://www.nato.int/docu/review/articles/2019/02/27/resilience-the-first-line-of-defence/index.html> [in English].

Подано до редакції 25.02.25 р.
Прийнято до друку 25.03.25 р.

УДК 324:323.2

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-93-100>

Коваленко Олександр, аспірант Інституту
держави і права ім. В.М. Корецького НАН
України

Kovalenko Oleksandr, Postgraduate student at
V.M. Koretsky Institute of State and Law of
National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0002-5037-7167>

ОЦІНКА НАСЛІДКІВ ПОПУЛІСТСЬКИХ ЗАХОДІВ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ КРАЇНИ

ASSESSMENT OF THE CONSEQUENCES OF POPULIST MEASURES FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE COUNTRY

Анотація. Популізм є одним із ключових феноменів сучасної політики, який значною мірою впливає на соціально-економічний розвиток країн. Від Аргентини до Угорщини, популістські лідери та їхні програми набувають популярності, пропонуючи рішення складних соціальних і економічних проблем за рахунок швидких і часто непродуманих заходів. Ця стаття має на меті дослідити, як популістські політики впливають на економіку, соціальні інститути та які довгострокові наслідки вони можуть спричиняти для суспільства.

У статті проведено аналіз впливу популістських заходів на соціально-економічний розвиток країни. Систематизовано теоретичні підходи до визначення сутності популізму та його ключових характеристик. На основі аналізу сучасних досліджень та емпіричних даних виявлено основні канали впливу популістської політики на економічне зростання, фінансову стабільність, інвестиційний клімат та соціальну згуртованість.

Досліджено, що популістські уряди, як правило, вдаються до короткострокових заходів, спрямованих на завоювання популярності серед населення, таких як незбалансоване підвищення соціальних виплат, встановлення адміністративного контролю над цінами та протекціоністські торговельні політики. Аргументовано, що в довгостроковій перспективі такі дії призводять до макроекономічної дестабілізації, зниження темпів економічного зростання, погіршення інституційного середовища та зростання державного боргу.

Особливу увагу приділено соціальним наслідкам популізму, зокрема посиленню суспільної поляризації, ерозії довіри до державних інститутів та створенню наративу «ми проти них», що підриває соціальну єдність. Наведено приклади з міжнародної практики та проведено паралелі з українськими реаліями, аналізуючи потенційні ризики популістських ініціатив для стійкого розвитку України.

Зазначено, що популістські заходи, попри свою потенційну короткострокову електоральну привабливість, у довгостроковій перспективі мають системні негативні наслідки для соціально-економічного розвитку країни. Економічний популізм через механізми незбалансованої фінансової експансії та інституційного волюнтаризму призводить до макроекономічної дестабілізації, зниження інвестиційної привабливості, ерозії інституційного середовища та, як підсумок, до стагнації або падіння економіки. Соціальні наслідки проявляються у посиленні суспільної поляризації, падінні довіри до демократичних інститутів та блокуванні необхідних структурних реформ.

Ключові слова: популізм, соціально-економічний розвиток, економічне зростання, фінансова політика, інституційне середовище, соціальна поляризація, макроекономічна стабільність.

Abstract. Populism is one of the defining phenomena of contemporary politics, significantly influencing the socio-economic development of countries. From Argentina to Hungary, populist leaders and their programs are gaining popularity by proposing quick, often ill-considered solutions to complex

social and economic problems. This article examines how populist policies impact economic performance, social institutions, and the long-term stability of societies.

The study provides a comprehensive analysis of the effects of populist measures on national socio-economic development. It systematizes theoretical approaches to defining the nature of populism and its core characteristics. Based on a review of current research and empirical data, the article identifies the primary channels through which populist policies affect economic growth, fiscal stability, the investment climate, and social cohesion.

The findings suggest that populist governments typically rely on short-term actions aimed at increasing public approval, such as unbalanced social spending, administrative price controls, and protectionist trade policies. In the long run, however, such measures tend to lead to macroeconomic destabilization, reduced economic growth, institutional degradation, and rising public debt.

Special attention is devoted to the social consequences of populism, including growing societal polarization, eroding trust in public institutions, and the promotion of «us versus them» narratives that undermine social unity. The article provides examples from international practice and draws parallels with the Ukrainian context, analyzing the potential risks that populist initiatives pose to the country's sustainable development.

Populist measures, despite their potential short-term electoral appeal, have systemic negative consequences for the socio-economic development of the country in the long term. Economic populism, through the mechanisms of unbalanced fiscal expansion and institutional voluntarism, leads to macroeconomic destabilization, a decrease in investment attractiveness, erosion of the institutional environment and, as a result, to stagnation or decline of the economy. Social consequences are manifested in increased social polarization, a decline in trust in democratic institutions and the blocking of necessary structural reforms.

Keywords: populism, socio-economic development, economic growth, fiscal policy, institutional environment, social polarization, macroeconomic stability.

Постановка проблеми. В умовах глобальних економічних викликів та політичної турбулентності поширення популізму, в тому числі і в Україні, ставить перед суспільством та державою низку гострих проблем. Ключова проблема полягає в тому, що популістські політичні сили, апелюючи до нагальних потреб населення та протиставляючи «простий народ» «корумпованим елітам», пропонують економічні та соціальні заходи, які є привабливими у короткостроковій перспективі. Однак, як свідчить світовий досвід та наукові дослідження, в довгостроковому вимірі така політика призводить до системних негативних наслідків: макроекономічної дестабілізації, ерозії державних інститутів, зниження інвестиційної привабливості та поглиблення соціальних розколів.

Крім того, популізм нерідко маскує дефіцит компетентної державної політики, підмінюючи структурні реформи гучними обіцянками без реального підґрунтя. Такі підходи спотворюють суспільне сприйняття ефективності державного управління, девальвують довіру до експертного середовища та ускладнюють реалізацію необхідних, але непопулярних заходів. Це створює небезпечний прецедент, за якого раціональна економічна політика програє у конкурентній боротьбі за підтримку виборців, а циклічність популістських рішень лише посилюється.

Таким чином, виникає нерозривний зв'язок між цією проблемою та важливими науково-практичними завданнями.

Наукове завдання полягає у систематизації та поглибленні знань про канали та механізми впливу популістської політики на соціально-економічну динаміку. Це вимагає не лише описової констатації фактів, але й побудови моделей, що пояснюють причинно-наслідкові зв'язки між популістськими гаслами, їхньою практичною імплементацією та конкретними економічними показниками (зростання ВВП, рівень інфляції, обсяг державного боргу, прямі іноземні інвестиції). Також актуальним є проведення компаративного аналізу досвіду країн, що пережили хвилі

популізму, з метою виявлення універсальних закономірностей та факторів стійкості до популістських ризиків.

Практичне завдання визначається нагальною потребою у розробці ефективних механізмів діагностики та протидії економічному популізму. Результати дослідження є підґрунтям для обґрунтування необхідності зміцнення незалежності ключових економічних інституцій (центрального банку, антикорупційних органів), підвищення рівня економічної грамотності суспільства та формування запиту на відповідальну, стратегічно орієнтовану державну політику. Також важливим аспектом є розробка системи індикаторів раннього попередження про перехід до популістської риторики в державному управлінні, що дозволить реагувати на загрози на етапі їх виникнення.

Для України, що стоїть перед завданнями повоєнної відбудови, адаптації до нової геополітичної реальності та поглиблення процесу європейської інтеграції, це завдання набуває особливої ваги. Стійкість до популістських спокус є однією з ключових умов макрофінансової стабільності, зміцнення інституційної спроможності держави та успішної реалізації довгострокових структурних реформ, що мають закласти фундамент для інклюзивного та сталого розвитку.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика популізму та його впливу на соціально-економічні процеси знаходиться в центрі уваги кількох наукових шкіл. Умовно їх можна поділити на ті, що акцентують увагу на економічних, соціокультурних та інституційних передумовах і наслідках цього явища.

Фундаментальною для економічного аналізу популізму вважається праця під редакцією Рудігера Дорнбуша та Себастьяна Едвардса «Макроекономіка популізму в Латинській Америці». У цій роботі автори, на основі досвіду країн регіону в 70–80-х рр. XX ст. сформулювали класичну модель «макроекономічного циклу популізму». Ця модель описує типову послідовність із чотирьох фаз: 1) на початковому етапі уряд проводить масовану фіскальну та монетарну експансію (підвищує зарплати, пенсії, субсидії), що призводить до короткочасного економічного буму та зростання політичної підтримки; 2) згодом надмірний попит створює «вузькі місця» в економіці, провокуючи стрибок інфляції та дефіцит платіжного балансу; 3) настає фаза глибокої кризи, що супроводжується втечею капіталу, вичерпанням валютних резервів та різким падінням реальних доходів населення; 4) зрештою, уряд змушений вдаватися до жорстких стабілізаційних заходів, які повністю нівелюють початкові «здобутки» популістської політики [3]. Ця концептуальна рамка і досі залишається актуальною для аналізу політики багатьох країн, що розвиваються.

Нова хвиля досліджень, представлена, зокрема, працями К. Требеша, М. Функе та М. Шуларіка, використовує сучасні економетричні методи та ширшу географічну і часову вибірку. Їхній висновок про те, що прихід до влади популістів у середньостроковій перспективі коштує країні в середньому 10% ВВП на душу населення, є потужним емпіричним підтвердженням руйнівної сили популізму. Автори доводять, що ключовими каналами негативного впливу є посилення протекціонізму, підрив демократичних інститутів (зокрема, обмеження виконавчої влади) та макроекономічна нестабільність [9].

Додатково, аналітичні звіти провідних економічних інститутів, таких як Кільський інститут світової економіки, регулярно підтверджують ці висновки, вказуючи на стабільний негативний зв'язок між популістською політикою та ключовими економічними показниками [6].

Паралельно існує дискусія щодо першопричин попиту на популізм. Такі вчені, як Л. Гуїзо, Г. Еррера, М. Мореллі та Т. Сонно, роблять акцент на економічних шоках, зростанні нерівності та економічній незахищеності громадян як на головному драйвері [10]. Дослідженню політико-економічних аспектів явища присвячена монографія П. Станкова, в якій аналізується циклічність популістських хвиль, їхній зв'язок з економічними кризами та конфліктами, що базуються на ідентичності [7].

Інші дослідники пропонують альтернативні визначення та моделі. Наприклад, Дарон Аджемоглу та його співавтори пропонують формальну модель, де популізм визначається як

політика, що апелює до широких мас, але є неефективною в довгостроковій перспективі, і з'являється в умовах слабких інституційних обмежень [5].

Водночас, представники соціокультурного підходу, зокрема Піппа Норріс та Рональд Інглхарт у своїй праці «Культурний реванш», стверджують, що сучасний західний популізм є радше культурною реакцією старшого покоління на прогресивні зміни цінностей у суспільстві [4]. Цей підхід пояснює, чому популісти так часто апелюють до традиційних цінностей та національної ідентичності.

Сучасні дослідження намагаються пояснити причини попиту на популізм. Частина вчених пов'язує його з економічними шоками та кризами. Наприклад, Л. Гуізо та його співавтори доводять, що економічна незахищеність підриває довіру до політичних інститутів, що і створює попит на популістів [10]. Схожу логіку розвивають і новітні дослідження, які показують, що масштабні кризові явища, такі як епідемії, залишають глибокий «політичний шрам», посилюючи недовіру до урядів та підтримку опозиційних, в тому числі популістських, сил [1].

Інституційний підхід, представлений у роботах Д. Родріка, розглядає популізм як симптом кризи сучасної моделі ліберальної демократії та глобалізації, які не змогли запропонувати адекватні компенсаторні механізми для тих, хто програв від цих процесів. З цієї точки зору, популізм є деструктивною відповіддю на реальні проблеми інституційного дизайну.

Соціальні аспекти популізму розглядаються у працях М. Кайані та Г. Меарді, які аналізують вплив популістських урядів у Європі на соціальну політику, виокремлюючи «інклюзивні» (орієнтовані на розширення соціальних прав для «корінного» населення) та «ексклюзивні» (спрямовані проти мігрантів та меншин) моделі популізму [8]. В українському науковому дискурсі проблема популізму найчастіше розглядається в політологічному контексті, проте все більше уваги приділяється і його економічним проявам, зокрема у працях, що аналізують вартість передвиборчих обіцянок [2] та їхній вплив на переговорні позиції країни з міжнародними кредиторами.

Метою даної статті є комплексна оцінка наслідків реалізації популістських заходів для соціально-економічного розвитку країни шляхом систематизації теоретичних підходів та аналізу емпіричних даних для ідентифікації ключових ризиків та загроз. У межах поставленої мети передбачається виявити закономірності впливу популістської політики на макроекономічну стабільність, інвестиційний клімат, якість державного управління та рівень суспільної консолідації. Особлива увага приділяється аналізу досвіду окремих країн, де популістські практики стали визначальними для політичного курсу, з метою виявлення спільних рис і специфічних чинників, що обумовлюють ступінь і характер впливу популізму.

Стаття також має на меті сформувати теоретико-аналітичну базу для подальших прикладних досліджень, які можуть бути використані для розробки механізмів раннього виявлення проявів економічного популізму та запобігання його негативним наслідкам. Важливим аспектом є обґрунтування рекомендацій щодо посилення стійкості державних інституцій до короткострокового політичного тиску та популярних, але економічно необґрунтованих рішень, що є особливо актуальним для країн із нестабільною демократичною традицією або в умовах післякризової відбудови, як це має місце в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Популізм як політична ідеологія та практика базується на антагоністичному поділі суспільства на «чистий, простий народ» та «корумповану, відірвану еліту». В економічній площині це протиставлення трансформується у політику, яка нібито спрямована на захист інтересів більшості, але часто ігнорує довгострокові економічні закони та бюджетні обмеження. Розглянемо детальніше механізми впливу популістських заходів на ключові сфери життя країни.

Економічні наслідки популістських заходів

1. Макроекономічна дестабілізація та «цикл популізму». Одним з найпоширеніших проявів економічного популізму є нестримна фіскальна експансія. Уряди вдаються до різкого підвищення заробітних плат у державному секторі, пенсій та інших соціальних виплат, не підкріплених

реальним зростанням продуктивності праці та економіки в цілому. Це створює короткочасний «бум» споживчого попиту, який популісти представляють як доказ успішності своєї політики. Однак такий підхід неминуче призводить до стрімкого зростання дефіциту державного бюджету. Для його покриття уряди часто чинять тиск на центральний банк з метою проведення емісійного фінансування («друк грошей») або ж вдаються до надмірних зовнішніх запозичень [3].

Така політика запускає класичний «макроекономічний цикл популізму». За фазою початкового підйому та ейфорії слідує фаза «перегріву» економіки, виникнення дефіциту товарів, прискорення інфляції та вичерпання валютних резервів. Врешті-решт, країна стикається з глибокою економічною кризою: гіперінфляцією, стрімкою девальвацією національної валюти, кризою платіжного балансу та борговою кризою. Наслідком стає необхідність впровадження жорстких заходів економії, які боляче б'ють саме по тих верствах населення, інтереси яких популісти обіцяли захищати. Прикладом може слугувати політика субсидування цін на енергоносії, що обговорювалася в Україні. Хоча вона є привабливою для споживачів, без відповідних ринкових компенсаторів вона генерує величезні фіскальні розриви, ставить під загрозу енергетичну безпеку та зриває співпрацю з міжнародними фінансовими організаціями, які є кредиторами останньої інстанції [2].

2. Підрив інвестиційного клімату та інституційного середовища. Популістські уряди часто демонструють зневагу до стабільних «правил гри», що є основою для залучення довгострокових інвестицій. Ця непередбачуваність не є випадковою, а витікає із самої природи сучасного популізму. Як стверджує Дені Родрік, популізм є реакцією на надмірну глобалізацію та зростаючу недовіру до еліт та інститутів, які її просуvalи. Відповідно, прийшовши до влади, популісти вважають своїм мандатом руйнування існуючого економічного порядку. Їхні дії, спрямовані проти іноземного капіталу, міжнародних угод та усталених ринкових правил, створюють середовище правової невизначеності. Це логічно призводить до підриву довіри інвесторів, відтоку капіталу та гальмування довгострокових проєктів, що поглиблює економічні проблеми, які й привели популістів до влади [11].

Ключовою мішенню для популістів стають незалежні інститути, що виконують функцію стримувань і противаг: судова система, центральний банк, антикорупційні органи, регулятори ринків. Ослаблення їхньої незалежності та підпорядкування політичній волі уряду руйнує захист прав власності, унеможлиблює проведення виваженої монетарної політики та створює сприятливі умови для корупції. Як наслідок, спостерігається відтік капіталу з країни, суттєве скорочення обсягів прямих іноземних інвестицій, які є джерелом нових технологій та управлінських практик, та загальне уповільнення технологічної модернізації економіки [9].

3. Зниження довгострокових темпів економічного зростання. Сукупність зазначених факторів – макроекономічна нестабільність, поганий інвестиційний клімат, ерозія інститутів та економічна ізоляція – неминуче призводить до уповільнення, а часто і до падіння темпів економічного зростання в довгостроковій перспективі. Політика протекціонізму, захищаючи окремі неефективні галузі, знижує загальну конкурентоспроможність національної економіки та позбавляє споживачів доступу до дешевших та якісніших імпортованих товарів.

Більше того, популістська риторика часто знецінює роль знань, експертизи та освіти, протиставляючи їх «народній мудрості». Це може трансформуватися у скорочення державного фінансування науки, освіти та інноваційних проєктів. У довгостроковій перспективі це підриває головний двигун сучасного економічного зростання – людський капітал та інноваційний потенціал нації. Дослідження К. Требеша, М. Функе та М. Шуларіка, що охоплює досвід десятків країн за понад століття, переконливо доводить, що замість обіцяного процвітання, населення в середньому отримує значне зниження реальних доходів та погіршення якості життя через 10-15 років після приходу популістів до влади [9].

Соціальні наслідки популістських заходів. Вплив популізму не обмежується лише економічною сферою. Його соціальні наслідки є не менш руйнівними для суспільного організму.

1. Посилення соціальної поляризації та ерозія соціального капіталу. Популістська риторика, що будується на антагоністичному протиставленні «народу» та «еліт», а також на пошуку внутрішніх та зовнішніх ворогів (наприклад, мігрантів, етнічних меншин, олігархів, міжнародних організацій), веде до глибокого розколу в суспільстві. Політична боротьба перетворюється на гру з нульовою сумою, де компроміс сприймається як зрада. Це створює атмосферу нетерпимості, ненависті та ворожнечі, що руйнує соціальний капітал – мережу довіри, норм та зв'язків, які дозволяють суспільству ефективно функціонувати та вирішувати спільні проблеми.

2. Ерозія довіри до демократичних інститутів та ЗМІ. Систематичні атаки на незалежні ЗМІ (яких таврують як «продажних» або «фейкових»), суди, парламент, виборчі комісії та інші демократичні інститути підривають фундаментальну довіру громадян до них. Коли громадяни перестають вірити в неупередженість судів чи чесність виборів, легітимність усієї політичної системи опиняється під загрозою. Це створює небезпеку для демократичного розвитку країни та може стати першим кроком до встановлення авторитарних режимів, де влада концентрується в руках одного лідера, не обмеженого жодними інституційними рамками.

3. Блокування необхідних реформ через ілюзію простих рішень. Популізм створює у громадян хибне уявлення, що складні, структурні соціально-економічні проблеми (старіння населення та дефіцит пенсійного фонду, неефективність державної власності, необхідність модернізації інфраструктури) мають прості та швидкі рішення. Це знижує суспільний запит та готовність до проведення необхідних, але часто болісних реформ, які вимагають часу, ресурсів, стратегічного бачення та суспільного консенсусу. Замість складної пенсійної реформи пропонується просто «взяти у багатих і віддати бідним». Замість ринкових реформ в енергетиці – обіцянка «заморозити» тарифи. Така політика відкладає вирішення проблем, накопичуючи їх, що в майбутньому призведе до ще глибшої кризи та необхідності ще більш радикальних змін.

Таким чином, детальний розгляд механізмів впливу популізму демонструє, що його деструктивний потенціал є системним. Економічні провали та соціальна деградація взаємно підсилюють один одного, заганняючи країну в затяжну кризу та позбавляючи її перспектив сталого розвитку.

Висновки. Аналіз теоретичних джерел та емпіричних даних дозволяє зробити висновки, що популістські заходи, попри свою потенційну короткострокову електоральну привабливість, у довгостроковій перспективі мають системні негативні наслідки для соціально-економічного розвитку країни. Економічний популізм через механізми незбалансованої фіскальної експансії та інституційного волюнтаризму призводить до макроекономічної дестабілізації, зниження інвестиційної привабливості, ерозії інституційного середовища та, як підсумок, до стагнації або падіння економіки. Соціальні наслідки проявляються у посиленні суспільної поляризації, падінні довіри до демократичних інститутів та блокуванні необхідних структурних реформ.

Для України, яка стоїть перед безпрецедентними завданнями повоєнної відбудови, модернізації економіки та поглиблення європейської інтеграції, ризики популізму є особливо високими. Протидія йому вимагає комплексних зусиль. На практичному рівні це означає необхідність розробки та імплементації стійких інституційних запобіжників: посилення законодавчої незалежності Національного банку, впровадження жорстких бюджетних правил, що обмежують можливості для маніпуляцій з дефіцитом, забезпечення прозорості державних фінансів та зміцнення антикорупційної інфраструктури. Не менш важливим є підвищення рівня економічної та медійної грамотності населення, що дозволить громадянам більш критично оцінювати політичні обіцянки.

Водночас проведений аналіз має певні обмеження і відкриває шляхи для подальших досліджень. Дана стаття має переважно узагальнюючий характер. Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є: по-перше, проведення кількісного економетричного аналізу для оцінки вартості конкретних популістських ініціатив в Україні за останні десятиліття; по-друге, порівняльний аналіз проявів та наслідків економічного популізму в Україні та інших країнах Східної Європи, що дозволить виявити спільні риси та унікальні національні особливості; по-третє,

поглиблене дослідження впливу популістської риторики на секторну структуру економіки, зокрема на галузі, що є чутливими до державного регулювання та субсидій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Aksoy C.G., Eichengreen B., Saka O. The Political Scar of Epidemics. *NBER Working Paper*. 2020. № w27049.
2. Дешевий газ і ліки, зарплата – тисяча доларів, пенсія – 5 тисяч гривень. Популізм чи ні? Економічна правда. 2019. URL: <https://epravda.com.ua/publications/2019/03/28/646489/> (дата звернення: 07.03.2024).
3. Dornbusch R., Edwards S. (eds.) The Macroeconomics of Populism in Latin America. Chicago : University of Chicago Press, 1991. 412 p.
4. Norris P., Inglehart R. Cultural Backlash: Trump, Brexit, and Authoritarian Populism. Cambridge : Cambridge University Press, 2019. 508 p.
5. Acemoglu D., Egorov G., Sonin K. A Political Model of Populism. *The Quarterly Journal of Economics*. 2013. Vol. 128, № 2. P. 771–805.
6. The Economic Consequences of Populism. Kiel Institute for the World Economy. 2024. URL: <https://www.ifw-kiel.de/publications/kiel-focus/the-economic-consequences-of-populism/> (дата звернення: 07.03.2025).
7. Stankov P. The Political Economy of Populism: An Introduction. London: Routledge, 2021. 214 p.
8. Caiani M., Meardi G. Populism in power and its socio-economic policies: An assessment of European evidence. *Stato e mercato*. 2022. Vol. 2. P. 207–230.
9. Funke M., Schularick M., Trebesch C. Populists in Power: Economic and Political Consequences. *EconPol Forum*. 2024. Vol. 25, № 2. P. 24–28.
10. Guiso L., Herrera H., Morelli M., Sonno T. Demand and Supply of Populism. *IEEF Working Papers Series*. 2017. № 1703. 59 p.
11. Rodrik D. Populism and the Economics of Globalization. *Journal of International Business Policy*. 2018. Vol. 1. P. 12–33.

REFERENCES

1. Aksoy, C.G. & Eichengreen, B. Saka, O. (2020). The Political Scar of Epidemics. *NBER Working Paper*, № w27049 [in English].
2. (2019). Deshevyi haz i lyky, zarplata – tysiacha dolariv, pensii – 5 tysiach hryven. Populizm chy ni? [Cheap gas and medicine, salary – a thousand dollars, pension – 5 thousand hryvnias. Populism or not?] *Ekonomichna pravda – Economic Truth*. Retrieved from <https://epravda.com.ua/publications/2019/03/28/646489/> [in Ukrainian].
3. Dornbusch, R. & Edwards, S. (eds.) (1991). The Macroeconomics of Populism in Latin America. Chicago: University of Chicago Press [in English].
4. Norris, P. & Inglehart, R. (2019). Cultural Backlash: Trump, Brexit, and Authoritarian Populism. Cambridge: Cambridge University Press [in English].
5. Acemoglu, D., Egorov, G. & Sonin, K. A (2013). Political Model of Populism. *The Quarterly Journal of Economics*, 128 (2), 771–805 [in English].
6. (2024). The Economic Consequences of Populism. Kiel Institute for the World Economy. www.ifw-kiel.de. Retrieved from <https://www.ifw-kiel.de/publications/kiel-focus/the-economic-consequences-of-populism/> [in English].
7. Stankov, P. (2021). The Political Economy of Populism: An Introduction. London: Routledge [in English].
8. Caiani, M. & Meardi, G. (2022). Populism in power and its socio-economic policies: An assessment of European evidence. *Stato e mercato*, 2, 207–230 [in English].
9. Funke, M., Schularick, M. & Trebesch, C. (2024). Populists in Power: Economic and Political Consequences. *EconPol Forum*, 25 (2), 24–28 [in English].

10. Guiso, L., Herrera, H., Morelli, M., & Sonno, T. (2017). Demand and Supply of Populism. *EIEF Working Papers Series*, 1703 [in English].
11. Rodrik, D. (2018). Populism and the Economics of Globalization. *Journal of International Business Policy*, 1, 12–33 [in English].

Подано до редакції 07.03.25 р.

Прийнято до друку 09.04.25 р.

УДК 005:614(076)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-101-108>

Мандрик-Мельничук Марія, докторка історичних наук, магістр публічного управління та адміністрування, професорка кафедри соціальної медицини та організації охорони здоров'я Буковинського державного медичного університету

Mandryk-Melnychuk Mariia, Doctor of Historical Sciences, Professor of the Department of Social Medicine and Public Health at Bukovynian State Medical University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-5995-9003>

ПІДГОТОВКА КАДРОВОГО РЕСУРСУ МЕНЕДЖЕРІВ ДЛЯ УПРАВЛІННЯ СИСТЕМОЮ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я

TRAINING OF HUMAN RESOURCE MANAGERS FOR HEALTHCARE SYSTEM MANAGEMENT

Анотація. У статті здійснено системний аналіз підготовки кадрового ресурсу менеджерів для управління системою охорони здоров'я та звернуто увагу на те, що галузь охорони здоров'я в Україні належить до однієї з найпріоритетніших, особливо в умовах збройного конфлікту та проблем і наслідків, якими він супроводжується. Індикатори рівня розвитку медицини в загальному розумінні і галузі охорони здоров'я, зокрема, належать до низки пріоритетних показників сталого розвитку країни. У контексті нинішньої економічної, соціальної та політичної ситуації, враховуючи усі наслідки та виклики повномасштабного вторгнення росії на територію України, галузь охорони здоров'я належить до тих, які потребують першочергового забезпечення, вчасного реагування на зміну ситуації у регіонах, де відбуваються бойові дії, де серйозно постраждала медична інфраструктура (лікарні, шпиталі, амбулаторії, пологові будинки), підтримку регіонів, які стали тимчасовим прихистком для мільйонів внутрішньо переміщених осіб, обставини, які ускладнюють продовження розпочатої реформи. Йдеться не лише про обмежені ресурси, але і постійний моніторинг потреб, спеціальні навички і уміння, якими має володіти сучасний управлінець медичної галузі, ті, хто має дотик до гуманітарної допомоги, співпраці з партнерами, міжнародними донорами, щоб правильно розподіляти ресурси, враховуючи потреби постраждалих від війни, осіб, які повертаються з-за кордону до рідних домівок і намагаються реінтегруватися у свої громади або ж в інші саме на території України. Йдеться про ефективний сучасний менеджмент та зміну управлінської парадигми, формування кадрового резерву галузі, розробку і впровадження програм підготовки та перепідготовки, підвищення кваліфікації, стажувань відповідно до потреб часу. Для цього потрібен концептуальний підхід до кадрової політики в галузі охорони здоров'я. Одним із важливих шляхів її удосконалення є впровадження інноваційних підходів та формування інформаційної системи, вироблення чітких механізмів збору, накопичення, зберігання, використання інформації з дотриманням норм чинного законодавства, яке стосується захисту особистих даних.

Ключові слова: кризовий менеджмент, кадровий ресурс, ефективний менеджер, фасилітація, фандрайзинг, гуманітарне реагування, кадрова політика.

Abstract. The article carries out a systematic analysis of the training of human resource managers for the management of the health care system and draws attention to the fact that the health care industry in Ukraine is one of the most prioritized, especially in the conditions of armed conflict and the problems and consequences that accompany it. Indicators of the level of development of medicine in general and the health sector, in particular, are among a number of priority indicators of the country's sustainable development. In the context of the current economic, social and political situation, taking into account all

the consequences and challenges of Russia's full-scale invasion of Ukraine, the health sector is one of those that requires priority support, timely response to changes in the situation in regions where hostilities are taking place, where the medical infrastructure (hospitals, clinics, outpatient clinics, maternity hospitals) has been seriously damaged, support for regions that have become a temporary shelter for millions of internally displaced persons, circumstances that complicate the continuation of the initiated reform. It is not only about limited resources, but also about constant monitoring of needs, special skills and abilities that a modern manager of the medical industry, those who have contact with humanitarian aid, cooperation with partners, international donors, must possess in order to correctly distribute resources, taking into account the needs of war victims, people returning from abroad to their homes and trying to reintegrate into their communities or into others in Ukraine. It is about effective modern management and a change in the management paradigm, the formation of a personnel reserve for the industry, the development and implementation of training and retraining programs, advanced training, internships in accordance with the needs of the time. This requires a conceptual approach to personnel policy in the field of health care. One of the important ways to improve it is to introduce innovative approaches and form an information system, develop clear mechanisms for collecting, accumulating, storing, and using information in compliance with the norms of current legislation on the protection of personal data.

Keywords: crisis management, human resources, effective manager, facilitation, fundraising, humanitarian response, human resources policy.

Постановка проблеми. Галузь охорони здоров'я в Україні належить до однієї з найпріоритетніших, особливо в умовах збройного конфлікту та проблем і наслідків, якими він супроводжується. Йдеться про чіткі та прозорі механізми подальшого реформування системи охорони здоров'я з урахуванням викликів часу, потреб, витрат, зростаючої затребуваності окремих галузей, потреби у перепрофілюванні закладів на реабілітаційні центри для військових. Продумана медична політика держави є одним з важелів стабільного розвитку суспільства, належного надання послуг різним категоріям населення, у тому числі дотримуючись принципів безбар'єрного доступу та інклюзії, швидкого реагування на кількість потребуючих і постраждалих осіб, які виїхали з зони бойових дій у безпечні регіони. Отже, йдеться про ефективний/кризовий менеджмент, який несе відповідальність за подальше реформування галузі, за правильний розподіл бюджетних коштів, залучення альтернативних джерел фінансування (гранти, різні форми фандрайзингу, краудфандингу тощо).

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Багато механізмів, принципів і підходів вже напрацьовані країнами ЄС, Канади, Чілі та США, тому реформа медичної галузі в Україні інтегрувала в себе найкращі досягнення, досвід окремих країн з урахуванням вітчизняної специфіки. Серед дослідників, які торкалися проблем реформування системи управління медичною галуззю, формування кадрового резерву галузі, використання найкращих прикладів зарубіжного досвіду, віддаймо належне В. Борщ, Т. Камінській, О. Коваленко, Л. Криничко, О. Пархоменко-Куцевіл, А. Паршиковій, Т. Савіній, М. Співаку та А. Тітовій.

Мета статті – показати важливість врахування політичних, економічних та соціальних чинників, які впливають на кадровий потенціал медичної галузі, його спроможність реагувати на виклики часу, екстрені ситуації, ефективно управляти командами, проявляти здатність до постійного розвитку.

Виклад основного матеріалу. Масштабні реформи, які передбачають кардинальні зміни, у першу чергу, ментальні, організаційні, як це відбувається в охороні здоров'я, розраховані на ефективізацію галузі, підвищення рівня якості послуг, передбачають зміну підходів до підготовки тих, хто буде впроваджувати реформу, нестиме відповідальність за зміни, за орієнтованість медицини на людину, а не навпаки. Як зауважують І. Вошко та С. Попов, «кадрова медична політика зарубіжжя ґрунтується на солідарній відповідальності держави і суспільства, включаючи суб'єкти медичної громадськості» [6, с. 139]. Отже, автори мають на увазі, що коли йдеться про

державну (бюджетну) систему охорони здоров'я, необхідні прозорі та виважені підходи до формування кадрового ресурсу медичної галузі, тобто підготовка, рівень кваліфікації, форми і методи навчання або ж перекваліфікації мають відповідати новітнім вимогам та викликам часу. Державна модель характерна для Великобританії, Канади, Швеції, Фінляндії та України.

В. Борщ вважає, що основна мета кадрової політики у сфері охорони здоров'я полягає у «забезпеченні оптимального балансу процесів оновлення та збереження кількісного та якісного складу персоналу закладів охорони здоров'я відповідно до вимог законодавства та стану ринку праці медичних кадрів [10]. На наше переконання, головною метою кадрової політики в сфері охорони здоров'я є розробка та реалізація стратегії формування та використання кадрових ресурсів як однієї із передумов ефективного функціонування всієї системи охорони здоров'я.

У «Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» чітко наголошується на стратегічних пріоритетах при реформуванні медичної галузі. Одним з п'яти найважливіших пріоритетів є формування кадрових ресурсів системи охорони здоров'я [10]. Робоча група експертів, які працювали над тестом «Стратегії...», дала розширене тлумачення цим пріоритетам. Зупинимося на перших трьох: «Стратегічний пріоритет 1. Освіта та наукова діяльність у сфері охорони здоров'я інтегровані до сучасного міжнародного контексту; Стратегічний пріоритет 2: Планування та забезпечення кадрів системи охорони здоров'я здійснюється в обсягах та у структурі відповідно до потреб; Стратегічний пріоритет 3: Створені умови для забезпечення професійного благополуччя працівників сфери охорони здоров'я» [10, с. 24].

Однією з важливих характеристик медичної галузі цих країн є контрактно-конкурсний підхід формування менеджменту установ, коли враховуються особисті, професійні якості, управлінські навички та уміння комунікувати, налагоджувати ефективне спілкування в колективі установи, навички стратегічного планування, кризового управління та реагування у надзвичайних ситуаціях, teambuilding, уміння працювати на результат, креативність, тощо. Таким чином, наявність медичної освіти не є необхідною мовою при участі у конкурсі та відборі на посаду, бо застосовуються набагато важливіші критерії. Для підготовки таких ефективних менеджерів на заході працює досить розгалужена мережа освітніх послуг. Якщо навести один з кращих прикладів, то потрібно згадати Польщу – Вищу школу бізнесу, Вищу школу державного управління або ж магістерську програму «Менеджмент в охороні здоров'я», яка функціонує в Національному університеті «Києво-Могилянська академія» (далі – НУКМА). Така програма розрахована на топ-менеджерів, їхніх заступників (заступниць), членів команд або ж державних службовців категорії «А» та «В», яка поєднує в собі навчання українською та англійською мовами у сучасних експертів, тренерів, представників WHO, UNICEF та інших міжнародних структур. Ще один важливий аспект, що програма НУКМА розрахована на підготовку фахівців для державного та приватного секторів охорони здоров'я.

Одним із дуже важливих аспектів формування нової генерації керівників галузі охорони здоров'я є розуміння сутності принципів безбар'єрності, інклюзії в контексті дотримання прав людини на отримання медичних послуг. Практичне дотримання права людини на охорону здоров'я передбачає якісний підхід до створення умов, надання послуг, урахування специфічних потреб особи з інвалідністю та іншими функціональними особливостями. Отже, менеджер закладу охорони здоров'я повинен чудово розбиратися в базових міжнародних та національних нормативних актах, які регулюють забезпечення дотримання прав людини (працівника, колеги, пацієнта), медичної етики, протидії різним формам дискримінації, гендерної нерівності, мобінгу та булінгу, уміти застосовувати медіативні технології у недопущенні або ж вирішенні конфліктних ситуацій [2, с. 47].

Серед основних етапів управлінської діяльності, на яких використовуються методи та прийоми менеджменту, згадаємо про дев'ять етапів, окреслених американським дослідником М. Амстронгом: 1) загальне керівництво; 2) управління маркетингом; 3) планування, стратегування, аналіз; 4) фінансовий менеджмент установою (аналіз, планування, контроль, моніторинг витрат та прибутків); 5) ефективний рекрутинг кадрів, які необхідні установі; 6) інформаційні технології, програма health, програми для обробки даних, програми онлайн роботи, сайт, офіційна сторінка

установи, контент, блоги з медичної тематики; 7) науковий менеджмент; 8) планування проєктів, грантові заявки; 9) менеджерський аудит, моніторинг [7, с. 59–60].

Отже, результативність реформи медичної галузі в Україні у першу чергу залежить від ефективного менеджменту, тобто спеціально підготовлених фахівців, які володіють іноземними мовами, є комунікаторами, уміють діяти в кризових (надзвичайних) ситуаціях, налаштовувати колектив на результат, мотивувати працівників установи, відчувати психологічний клімат у колективі та задіювати нестандартні інструменти для його покращення. Саме для цього потрібно, на наше переконання, реформувати систему підготовки таких менеджерів, які мають отримати весь пакет спеціальних знань, умінь, сучасних навичок для організації роботи закладу, фахівців, які здатні стратегічно мислити, створювати власну команду.

Звернемо увагу на основні напрямки удосконалення підходів до формування управлінського потенціалу галузі охорони здоров'я: 1) створення національної обсерваторії кадрових ресурсів системи охорони здоров'я як центру моніторингу, аналізу та проведення досліджень; 2) активна співпраця з міжнародними організаціями з питань кадрових ресурсів галузі, їх перекваліфікації, стажування з міжнародною сертифікацією, здобуття додаткової освіти; 3) запровадження системи страхування професійної відповідальності на випадок помилки і за наявності ризику у зв'язку з медичним втручанням; 4) формування професійного самоврядування у вирішенні питань кадрової та інноваційної політики, розробці єдиних стандартів надання медичної допомоги та оцінці її якості [3; 4; 8].

З метою модернізації кадрової політики у сфері охорони здоров'я потрібно розробити регіональні програми підготовки медичних працівників для місцевих закладів охорони здоров'я.

У системі управління охороною здоров'я Л. Криничко виділяє чотири рівні – керівні кадри системи ОЗ, керівні кадри місцевого управління системою ОЗ, керівні кадри закладів ОЗ, медичний персонал закладів ОЗ. Кожен з цих рівнів відрізняється за професійними вимогами, навичками, досвідом [3, с. 6]. Особливо відчутним став брак необхідних кадрів, коли була започаткована реформа системи ОЗ в Україні, потрібні були фахівці-управлінці нової генерації, без радянських стереотипів, вертикального стилю управління, які розуміються на сучасних тенденціях, уміють комунікувати, займаються вдосконаленням, самоосвітою, стажувалися за кордоном, мають досвід стратегічного планування, формування дієвої команди. Так, характеризуючи, до прикладу, другий рівень управління, автор зауважує, що йдеться про врахування процесів децентралізації та реалізації державної політики в галузі ОЗ в об'єднаних територіальних громадах. Особливим рівнем управління кадровим потенціалом є керівні кадри закладів ОЗ, а саме головні лікарі, генеральні директори, заступники, завідувачі відділеннями. Мається на увазі не лише медична освіта, але володіння необхідними компетентностями в галузі менеджменту. Зокрема, з цієї метою із початком впровадження медичної реформи було прийнято рішення про те, що керівні кадри галузі мають здобути освіту в сфері менеджменту за спеціальностями галузі знань 281 «Публічне управління та адміністрування» та 07 «Управління та адміністрування».

Особливої фахової підготовки потребують медичні працівники, від яких безпосередньо залежить якість та ефективність медичної послуги. Однак йдеться не лише про медичну та управлінську освіту, але про самоосвіту, зарубіжні стажування в освітніх, наукових та лікувальних установах, сучасні форми підвищення кваліфікації. «У медичних організаціях кадрові процеси та відносини виступають об'єктом їх кадрової політики, відображаючи проблемні риси масштабного реформування лікувально-профілактичних установ, кадрового складу, забезпечення націленості кадрових процесів на підвищення соціально-економічної ефективності медичної діяльності і покращення здоров'я громадян. Управління кадровими процесами в медичних організаціях це – не тільки вирішення питань кадрового адміністрування, а й реалізація комплексних завдань кадрової політики, що включають в себе відтворення кадрового потенціалу, адаптацію та мотивацію, розвиток, затребуваність...» [3].

Л. Криничко запропонував орієнтовні напрямки, відповідно до яких має відбуватися удосконалення кадрового механізму управління системою ОЗ. Зокрема, головним з-поміж них, на

нашу думку, є формування кадрового резерву керівних кадрів та медичних працівників галузі. Дослідник зауважує, що кадровий управлінський механізм має стати пріоритетним, адже реформа медичної галузі буде втілюватися фрагментовано, залежатиме від стилю мислення, рівня компетентності, обізнаності, креативності і розуміння сучасних процесів, володіння інструментами комунікації, фасилітації, фандрайзингу, формування команди, уміння стратегічного мислення та передбачати/враховувати ризики. Отже, саме від цього комплексу знань, умінь і навичок управлінських кадрів залежатиме ефективне реформування системи ОЗ, усвідомлення стандартів, яких потрібно досягати, врахування ймовірних ризиків, прогнозування очікуваних результатів.

Автори колективного дослідження Н. Васюк, В. Долот та Я. Радиш торкаються проблеми формування нової генерації управлінців для галузі ОЗ, враховуючи кризові явища, пострадянську спадщину, ментальні/стереотипні пережитки, які штучно пригальмовують реформування галузі. Автори присвятили роботу вивченню зарубіжного досвіду формування сучасних менеджерів і чому Україні потрібна модель «кризового менеджменту» [7]. Незважаючи на те, що стаття написана у 2015 р., вона не втратила досі своєї актуальності.

Зокрема, дослідники вводять таке поняття, як «філософія організації» стосовно установ, структур в галузі охорони здоров'я, яке є звичною і давньою практикою в європейських країнах, США, Канаді, Індонезії. Йдеться про принципи солідарності, створення універсальних орієнтирів у поведінці та діяльності персоналу (спільні цінності, етичні принципи, які залишаються непорушними за будь-яких ситуацій, які виникають в цій структурі), принцип субординації, брендинг або ребрендинг організації тощо [7, с. 59].

Посилаючись на дослідника сучасного менеджменту М. Армстронга, автори характеризують етапи управлінської діяльності, де використовуються методи та прийоми менеджменту [7, с. 60]. Зупинимо свою увагу на окремих функціях:

- 1) загальне керівництво – загальне планування діяльності, вироблення стратегії на певний період, плану дій з її виконання, показників і критеріїв, за якими оцінюватимуться результати;
- 2) управління маркетингом – вивчення ринку, щоб відповідати попиту, прогнозування, аналіз і планування продукту, ціноутворення, маркетинг продажу;
- 3) управління фінансовою діяльністю, застосування методів аналізу, планування, контролю;
- 4) управління людськими ресурсами – навчання, стажування, підвищення кваліфікації, оцінка, мотивація, способи заохочення працівників;
- 5) науковий менеджмент – використання кількісних методів, які використовуються в оперативних дослідженнях.

Автори в якості прикладу зупиняються на характеристиці повноважень управлінців, які здійснюють загальне керівництво за двома функціями – галуззю діяльності (інновацію, маркетинг і продаж медичних послуг, якщо йдеться про приватний заклад, задоволення попиту) та організаційною діяльністю (визначення напрямку руху шляхом планування та формування бюджету, забезпечення фінансування, контроль за витратами, забезпечення установи необхідним персоналом, кількість, якість, кваліфікація, а також інформаційні технології, дослідження, все, що спрямовано на підвищення продуктивності та ефективності установи) [7, с. 61].

Колективне дослідження Н. Машти, О. Поліщук, О. Савченко, присвячене впровадженню медичної реформи в Україні в умовах військового стану [9, с. 50]. Авторки дуже влучно зауважили, що «якщо донедавна до основних викликів закладів охорони здоров'я ми відносили питання інформатизації та цифровізації, диверсифікації комунікацій і ресурсного забезпечення, розвитку інституційних секторів системи галузі, то зараз йдеться про застосування адаптивної політики галузевої системи як можливості забезпечення її функціонування в умовах війни поряд з глобальною проблемою пандемії COVID та всіма наслідками, зумовленими ними» [Там само]. Дослідницями розглянуто особливості менеджменту та адаптивної політики організацій СОЗ України в умовах змін, пов'язаних з реформою галузі та війною з рф.

За останні роки, як зауважують авторки дослідження, відбулися системні зміни, пов'язані з адміністративною реформою та реформою в системі медичного обслуговування населення, основна мета яких полягає у створенні та запровадженні нової моделі фінансування, створенні чітких та прозорих гарантій держави щодо обсягу безоплатної медичної допомоги, ефективний та справедливий розподіл публічних коштів та скорочення неформальних платежів, створення стимулів для підвищення якості надання медичної допомоги державними і комунальними ЗОЗ.

У ході реалізації медичної реформи під модернізацію підпадають організаційні, фінансові, кадрові та інші аспекти. Отже, характеризуючи сучасну СОЗУ, авторки виділяють два ключові завдання процесу управління нею: 1) збереження здоров'я нації; 2) забезпечення ефективного функціонування та розвитку структурних елементів, які є унікальними, один набір функцій та видів діяльності зазвичай буває структурним елементом іншого або зовнішнім середовищем для нього; значно складніше визначити та виміряти результати діяльності, виробнича діяльність, взаємопов'язана з іншими видами роботи, потребує високого рівня координації дій різних професійних груп та їх спеціалізації, функції директора та медичного директора розмежовані: перший займається питаннями господарської діяльності, а другий – винятково питаннями медицини [9, с. 51].

Авторами вище згаданого дослідження розроблено таблицю, в якій дуже чітко розписані функціональні напрямки адаптивної політики реформування СОЗУ. Продемонструємо фрагмент з неї, який стосується системи управління та формування кадрового потенціалу [9, с. 52]:

Функціональні складові	Змістове наповнення функціональної складової	Структура зацікавлених сторін та виконавців			
		СОДВ	МС	ЗОЗ	ІСП
Удосконалення управлінського інституційного механізму	впровадження новітніх принципів, форм та методів якісного менеджменту, адаптованого до національних реалій	+	+	+	
	оптимізація структури СОЗУ	+	+		
	оптимізація комунікацій	+	+	+	+
	посилення принципу децентралізації управління зі збереженням відповідальності за стан справ в охороні здоров'я на кожному її рівні	+	+	+	+
Реформування в частині управління ЗОЗ	Посилення ролей керівника медичного закладу: А) керівник як конструктор відповідає за впорядкування організаційної структури закладу, новаторство, оновлення і зміни, управління виробничими функціями, налагодження інформаційних систем, підвищення якості, управління людськими ресурсами та новими функціями; Б) керівник як стратег на основі аналітики даних та комунікацій має чітко розуміти становище та потреби організації, генерувати нові ідеї як можливості розвитку, вчасно передбачати та реагувати на загрози її середовищу;			+	
Реформування в частині кадрової політики	Розвиток нових моделей взаємин у площині «лікар-організація», переосмислення цих зв'язків, більшої участі лікарів в управлінні та керуванні організаційною діяльністю			+	
	впровадженні нової системи відповідно до Положення про систему безперервного професійного розвитку фахівців у сфері охорони здоров'я	+	+	+	
	формування якісного механізму мотивації та стимулювання медичних кадрів		+	+	
Реформування в частині інформаційного забезпечення	Створення систематизованої комп'ютерної системи з вмістом інформації правового, економічного, статистичного, консультативного характеру	+	+	+	+
Зміцнення міжнародного співробітництва	Співпраця з ВООЗ, Фондом народонаселення ООН, ЮНІСЕФ та іншими агенціями ООН. Координація діяльності міжнародних організацій, що діють в Україні, у напрямі реалізації загальноєвропейської стратегії «Здоров'я для всіх у XXI столітті», виконання положень Конвенції ООН «Про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок» та Конвенції ООН про права дитини.	+	+	+	+

Висновки. Таким чином, у процесі реалізації медичної реформи в Україні під модернізацію підпадають організаційні, фінансові, кадрові, економічні, інформаційні та інші аспекти. Йдеться про забезпечення ефективного функціонування системи охорони здоров'я та розвиток її структурних елементів, а з іншого, запровадження принципів прозорості, ефективності, тісної міжнародної співпраці, інструментів сучасного менеджменту, маркетингу, фандрайзингу та грантрайтингу.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Борщ В.І. Управління закладами охорони здоров'я. Херсон: Олди-плюс, 2020, 391 с.
2. Камінська Т.М. Уроки зарубіжних країн для реформування охорони здоров'я в Україні. *Економічна теорія та право*. 2015. № 1 (20). С. 38–50.
3. Криничко Л.Р. Розробка кадрового механізму державного управління системою охорони здоров'я. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2020. №3. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
4. Криничко Л.Р., Мотайло О.В. Ефективність застосування цифрових технологій в інформаційно-комунікаційній системі державного управління в сфері охорони здоров'я. *Економічний простір*. 2021. № 169. С. 78–83.
5. Пархоменко-Куцевіл О.І. Механізми кадрового аудиту органів державної влади під час військових дій та конфліктів. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2022. №5. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/3.pdf (дата звернення: 02.04.2025).
6. Попов С. Вошко І. Реформування національних систем охорони здоров'я: актуальні аспекти закордонного досвіду. *Актуальні проблеми державного управління*. 2021. № 1(82). С. 136–141.
7. Радиш Я.Ф., Долот В.Д., Васюк Н.О. Сучасний зарубіжний менеджмент: досвід для керівників лікувально-профілактичних закладів України. *Інвестиції : практика та досвід*. № 11. 2015. С. 58–61.
8. Савіна Т. Підготовка учасників резерву керівників медичних закладів шляхом післядипломного навчання. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 10. С. 126–132.
9. Савченко О.Р., Машта Н.О., Поліщук О.Ю. Особливості менеджменту організацій, їх адаптивної політики в умовах змін. *Механізм регулювання економіки*. 2022. № 1-2 (95-96). С. 50–54.
10. Стратегія розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року» (проект 23 лютого 2022 р. фіналізований та погоджений членами Міжсекторальної робочої групи з питань розробки Стратегії розвитку системи охорони здоров'я до 2030 року). URL: <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> (дата звернення: 02.04.2025).

REFERENCES

1. Borshch, V.I. (2020). *Upravlinnia zakladamy okhorony zdorovia [Management of healthcare facilities]*. Kherson: Oldy-plus [in Ukrainian].
2. Kaminska, T.M. (2015). Uroky zarubizhnykh krain dlia reformuvannia okhorony zdorovia v Ukraini [Lessons from foreign countries for healthcare reform in Ukraine]. *Ekonomichna teoriia ta pravo – Economic theory and law*, 1 (20), 38–50 [in Ukrainian].
3. Krynychko, L.R. (2020). Rozrobka kadrovoho mekhanizmu derzhavnoho upravlinnia systemoiu okhorony zdorovia [Development of a personnel mechanism for public management of the healthcare system]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 3. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/3_2020/42.pdf [in Ukrainian].
4. Krynychko, L.R., & Motailo, O.V. (2021). Efektyvnist zastosuvanni tekhnolohii v informatsiino-komunikatsiinii systemi derzhavnoho upravlinnia v sferi okhorony zdorovia [The effectiveness of the use of digital technologies in the information and communication system of public administration in the field of healthcare]. *Ekonomichnyi prostir – Economic space*, 169, 78–83 [in Ukrainian].

5. Parkhomenko-Kutsevil, O.I. (2022). Mekhanizmy kadrovoho audytu orhaniv derzhavnoi vlady pid chas viiskovykh dii ta konfliktiv [Mechanisms for personnel audit of state authorities during military operations and conflicts]. *Derzhavne upravlinnia: udoskonalennia ta rozvytok – Public administration: improvement and development*, 5. Retrieved from http://www.dy.nayka.com.ua/pdf/5_2022/3.pdf [in Ukrainian].
6. Popov, S., & Voshko, I. (2021). Reformuvannia natsionalnykh system okhorony zdorovia: aktualni aspekty zakordonnoho dosvidu [Reforming national healthcare systems: relevant aspects of foreign experience]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current problems of public administration*, 1(82), 136–141 [in Ukrainian].
7. Radysh, Ya.F., Dolot, V.D., & Vasiuk, N.O. (2015). Suchasnyi zarubizhnyi menedzhment: dosvid dlia kerivnykiv likuvalno-profilaktychnykh zakladiv Ukrainy [Modern foreign management: experience for managers of medical and preventive institutions in Ukraine]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 11, 58–61 [in Ukrainian].
8. Savina, T. (2019). Pidhotovka uchasykiv rezervu kerivnykiv medychnykh zakladiv shliakhom pislidyplomnoho navchannia [Training of participants in the reserve of heads of medical institutions through postgraduate training]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 10, 126–132 [in Ukrainian].
9. Savchenko, O.R., Mashta, N.O., & Polishchuk, O.Iu. (2022). Osoblyvosti menedzhmentu orhanizatsii, yikh adaptivnoi polityky v umovakh zmin [Peculiarities of organizational management and their adaptive policies in the face of change]. *Mekhanizm rehuliuвання ekonomiky – The mechanism of economic regulation*, 1-2 (95-96), 50-54 [in Ukrainian].
10. «Stratehiia rozvytku systemy okhorony zdorovia do 2030 roku» (proiekt 23 liutoho 2022 r. finalizovanyi ta pohodzhenyi chlenamy Mizhsektoralnoi robochoi hrupy z pytan rozrobky Stratehii rozvytku systemy okhorony zdorovia do 2030 roku) [Strategy for the Development of the Healthcare System until 2030" (draft on February 23, 2022 finalized and approved by members of the Intersectoral Working Group on development of the Healthcare System Development Strategy until 2030)]. Retrieved from <https://moz.gov.ua/uploads/ckeditor/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%8F/UKR%20Health%20Strategy%20Feb%2024.2022.pdf> [in Ukrainian].

Подано до редакції 02.04.25 р.
Прийнято до друку 05.05.25 р.

УДК 351.81:005.932(477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-109-115>

Молибога Руслан, докторант Інституту
держави і права імені В.М.Корецького НАН
України

Molyboha Ruslan, Doctoral student of
V.M. Koretsky Institute of State and Law
National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0007-2950-5984>

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ ЗАСТОСУВАННЯ РИЗИК-ОРІЄНТОВАНОГО ПІДХОДУ В СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ ТРАНСПОРТНО-ЛОГІСТИЧНОЮ СФЕРОЮ УКРАЇНИ

THE ESSENCE AND FEATURES OF THE APPLICATION OF A RISK-ORIENTED APPROACH IN THE STRATEGIC MANAGEMENT OF THE TRANSPORT AND LOGISTICS SECTOR OF UKRAINE

Анотація. У статті проаналізовані сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України. Зазначено, що ризик-орієнтований підхід у стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України становить сукупність принципів, інструментів і практик, спрямованих на виявлення, оцінку, пріоритезацію, мінімізацію та контроль потенційних загроз, які можуть впливати на функціонування логістичної системи на державному, регіональному або галузевому рівні. Проаналізоване ризик-орієнтоване управління у сфері стратегічного планування транспортом та логістикою у світовій практиці. У країнах Європейського Союзу, США, Ізраїлі, Японії широко застосовуються сучасні інструменти і підходи, спрямовані на системне і проактивне управління ризиками. Серед них ключовими є моделі кількісної та якісної оцінки ризиків, методи stress-testing логістичних ланцюгів постачання, аналіз сценаріїв (scenario-based planning), розробка адаптивних стратегій реагування та формування систем раннього попередження про загрози.

Виокремлені шляхи удосконалення ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України, зокрема: інституціоналізація ризик-менеджменту в державній політиці; створення єдиного центру аналізу та управління ризиками; впровадження цифрових технологій управління ризиками; розвиток кадрового потенціалу у сфері транспортної безпеки; інтеграція приватного сектору в систему ризик-менеджменту; формування стратегії логістичної стійкості; створення системи безперервного моніторингу ризиків; стимулювання інновацій у сфері безпеки логістики; інституціоналізація зворотного зв'язку та регулярної оцінки ефективності.

Ключові слова: державне регулювання, транспортно-логістична сфера, ризики, системний аналіз ризиків у транспортно-логістичній сфері, ризики у транспортно-логістичній сфері, національна безпека, цілі сталого розвитку.

Abstract. The article analyzes the essence and features of the application of a risk-oriented approach in the strategic management of the transport and logistics sector of Ukraine. The risk-oriented approach in the strategic management of the transport and logistics sector of Ukraine is a set of principles, tools and practices aimed at identifying, assessing, prioritizing, minimizing and controlling potential threats that may affect the functioning of the logistics system at the state, regional or industry level. The author analyzed risk-oriented management in the field of strategic planning of transport and logistics in world practice. In the countries of the European Union, the USA, Israel, and Japan, modern tools and approaches aimed at systemic and proactive risk management are widely used. Among them, the key ones are quantitative and qualitative risk assessment models, stress-testing methods of logistics supply chains, scenario-based planning, development of adaptive response strategies and formation of early warning systems for threats.

The study identifies ways to improve the risk-oriented approach in strategic management of the transport and logistics sector of Ukraine, in particular: institutionalization of risk management in state policy; creation of a single center for risk analysis and management; introduction of digital risk management technologies; development of human resources potential in the field of transport security; integration of the private sector into the risk management system; formation of a logistics sustainability strategy; creation of a continuous risk monitoring system; stimulation of innovations in the field of logistics security; institutionalization of feedback and regular performance assessment.

Keywords: state regulation, transport and logistics sector, risks, systemic analysis of risks in the transport and logistics sector, risks in the transport and logistics sector, national security, sustainable development goals.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження сутності та особливостей застосування ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України зумовлена масштабними викликами, що постали перед цією галуззю в умовах воєнного стану, нестабільного безпекового середовища, порушення логістичних ланцюгів і зростаючої потреби у стійкості інфраструктури. Сфера транспорту і логістики є критично важливою для забезпечення економічної безпеки держави, оперативного переміщення ресурсів, евакуації, гуманітарної допомоги та постачання оборонної продукції. Водночас вона найбільш уразлива до різноманітних ризиків – військових, кіберзагроз, економічних, техногенних і природних.

Ризик-орієнтований підхід дозволяє не лише виявляти потенційні загрози, але й формувати адаптивні стратегії управління, які ґрунтуються на пріоритетності ризиків, їх імовірності та впливу на функціонування транспортно-логістичної системи. Це особливо важливо для України, де значна частина інфраструктури зазнала пошкоджень або перебуває в зоні бойових дій, а традиційні маршрути міжнародної торгівлі – заблоковані чи змінені.

Дослідження у цій сфері є важливим для формування національної транспортної політики з урахуванням нової геополітичної реальності, розбудови резервних логістичних каналів, оцінки вразливостей логістичних центрів, портів, залізничних вузлів та інших критичних об'єктів. Також ризик-орієнтоване планування є основою для розробки стратегій відновлення і модернізації інфраструктури на післявоєнному етапі, зокрема з використанням принципів «build back better» – відбудови з підвищеною стійкістю.

З огляду на вище зазначене, дослідження сутності та практичних механізмів застосування ризик-орієнтованого підходу є вкрай актуальним не лише для підвищення ефективності стратегічного управління транспортно-логістичною сферою України, але й для забезпечення її національної безпеки, економічної стабільності та сталого розвитку в умовах довготривалої кризи.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Питання аналізу ризиків у транспортно-логістичній системі, ризик-орієнтований підхід в стратегічному управлінні, оцінювання аналізу ризиків у транспортно-логістичній системі, визначення основних методів оцінювання та виокремлення аналізу ризиків у транспортно-логістичній системі аналізуються в багатьох публікаціях вітчизняних та зарубіжних економістів, фінансистів, соціологів. Однак, в публічному управлінні цей аспект розкрито несистемно. Так, серед тих, хто досліджує зазначені питання такі науковці як: Ю. Бекетов, А. Близнюк, Т. Габрієлова, Л. Демидчук, А. Ковалік, О. Ковбаса, О. Криворучко, О. Лебединська, С. Литвиненко, В. Марченко, І. Москвіченко, Г. Нестеренко, А. Овчаренко, І. Пальчик, Н. Попова, В. Пугачова, Н. Резнік, В. Стаднік, Л. Харчевнікова, В. Шинкаренко, В. Шутюк, П. Яновський та ін.

Метою дослідження є обґрунтування сутності та особливостей застосування ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України.

Виклад основного матеріалу. Ризик-орієнтований підхід у стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України становить сукупність принципів, інструментів і практик, спрямованих на виявлення, оцінку, пріоритизацію, мінімізацію та контроль потенційних загроз, які можуть впливати на функціонування логістичної системи на державному, регіональному або

галузевому рівні. Його сутність полягає у зміщенні фокусу управлінських рішень із реактивної моделі на проактивну: замість реагування на кризи після їх настання, ризик-орієнтований підхід передбачає превентивне управління з метою мінімізації втрат.

Застосування такого підходу в транспортно-логістичній сфері є особливо важливим в умовах воєнного часу, коли ризики набувають багатовимірною характеру – від фізичних руйнувань інфраструктури до кіберзагроз, блокування маршрутів, дефіциту палива, нестачі персоналу та перебоїв у міжнародних ланцюгах поставок. У стратегічному управлінні це вимагає комплексного бачення середовища ризиків, постійного моніторингу змін і готовності оперативно адаптувати логістичні стратегії.

Однією з ключових особливостей ризик-орієнтованого підходу є інтеграція механізмів управління ризиками на всіх рівнях прийняття рішень. Це означає необхідність впровадження у галузеві стратегії індикаторів ризику, сценарного моделювання, stress-тестування маршрутів і вузлів транспортної інфраструктури, використання цифрових інструментів аналізу, зокрема штучного інтелекту, Big Data та геоінформаційних систем (GIS). Крім того, управління ризиками повинне бути динамічним — постійно оновлюватися відповідно до змін у середовищі безпеки та економічної кон'юнктури.

Ще однією характерною рисою є необхідність координації між різними суб'єктами — органами державної влади, місцевими адміністраціями, приватними логістичними операторами, міжнародними партнерами. Така міжсекторальна взаємодія дозволяє створити цілісну систему управління ризиками, де державна політика враховує інтереси бізнесу, а приватний сектор бере участь у захисті критичної інфраструктури.

В умовах України важливим є також акцент на відновлюваність і стійкість логістичних систем. Ризик-орієнтоване стратегічне управління має враховувати здатність до швидкої реконфігурації маршрутів, створення альтернативних транспортних коридорів (зокрема через Дунайський регіон, кордони з ЄС) [1], забезпечення резервів матеріально-технічного постачання, розвиток мультимодальних перевезень та логістичних хабів із високим рівнем адаптивності.

Цифровізація є одним з ключових напрямів упровадження ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України, оскільки саме цифрові технології дозволяють забезпечити проактивне виявлення, оцінку, моніторинг та мінімізацію ризиків, що виникають у складному та нестабільному середовищі. З урахуванням актуальних викликів, пов'язаних з війною, порушенням логістичних ланцюгів, нестачею ресурсів та загрозами національній безпеці, цифрова трансформація логістики стала не просто опцією, а необхідністю для збереження життєздатності транспортної інфраструктури та безперервності критичних перевезень.

У центрі цифровізації транспортно-логістичної сфери як інструменту управління ризиками лежить використання систем на базі великих даних (Big Data), штучного інтелекту, геоінформаційних технологій, інтернету речей (IoT), хмарних обчислень та платформ для аналітики в реальному часі [2]. Такі рішення дозволяють здійснювати багатофакторний аналіз ризиків, прогнозувати затримки, виявляти вразливості логістичних маршрутів, оптимізувати транспортні потоки та адаптувати системи доставки до динамічно змінюваних умов.

Одним із практичних прикладів цифровізації в логістиці як складової ризик-менеджменту є впровадження інтелектуальних транспортних систем (ITS), які забезпечують координацію руху вантажного транспорту, контроль за дотриманням маршруту, моніторинг погодних умов, рівня завантаженості складів і прикордонних пунктів. Ці системи не лише підвищують ефективність перевезень, а й дозволяють оперативно реагувати на загрози – наприклад, у разі перекриття транспортного коридору, загрози ракетного обстрілу чи виявлення підозрілої активності.

Цифровізація також забезпечує прозорість і підзвітність логістичних операцій – як у державному, так і в приватному секторі. Автоматизовані системи управління ризиками дозволяють фіксувати ключові показники ефективності (KPI), здійснювати аудит логістичних процесів у режимі

реального часу, забезпечувати відстеження вантажів по всьому маршруту їх переміщення, що знижує імовірність втрат, шахрайства чи порушення процедур.

Особливу роль відіграють цифрові платформи для міжвідомчої взаємодії, які інтегрують інформацію з різних джерел – митних, залізничних, автомобільних, морських перевізників, складських операторів, ДСНС, Міноборони, органів місцевого самоврядування. Така інтеграція сприяє формуванню єдиного інформаційного простору, який є критично важливим для оперативного управління ризиками в умовах надзвичайних ситуацій, військових дій чи порушення критичної інфраструктури.

Крім того, цифровізація в логістиці дозволяє створювати моделі сценарного планування – системи, які можуть симулювати вплив різних кризових сценаріїв (наприклад, блокування портів, кібератака на систему управління залізницею, знищення мостів) на логістичну мережу країни та формувати варіанти реагування на них. Такі інструменти істотно підвищують адаптивність системи та дозволяють приймати обґрунтовані стратегічні рішення на національному рівні.

Цифрова трансформація є також передумовою для забезпечення кібербезпеки транспортно-логістичної інфраструктури, яка все більше залежить від цифрових систем. Без впровадження відповідних протоколів захисту, шифрування, антивірусних систем і багаторівневої автентифікації зростає ризик паралізації логістичних ланцюгів унаслідок кібератак, що особливо небезпечно в умовах війни.

У післявоєнний період застосування ризик-орієнтованого підходу сприятиме підвищенню інвестиційної привабливості транспортної галузі, оскільки міжнародні партнери та донори зазвичай очікують від уряду наявності ефективних механізмів управління ризиками. Крім того, цей підхід дозволяє перейти до стратегічного планування нового типу – не лише з орієнтацією на зростання, але й на довгострокову стійкість і безпеку логістичних потоків.

У світовій практиці ризик-орієнтоване управління вже давно стало невід’ємним елементом стратегічного планування в галузях транспорту та логістики. У країнах Європейського Союзу, США, Ізраїлі, Японії широко застосовуються сучасні інструменти і підходи, спрямовані на системне і проактивне управління ризиками [3; 4]. Серед них ключовими є моделі кількісної та якісної оцінки ризиків, методи stress-testing логістичних ланцюгів постачання, аналіз сценаріїв (scenario-based planning), розробка адаптивних стратегій реагування та формування систем раннього попередження про загрози.

У країнах ЄС діє низка нормативно-правових вимог, які зобов’язують операторів критичної транспортної інфраструктури проводити регулярні оцінки ризиків і розробляти плани забезпечення безперервності діяльності (Business Continuity Plans). Наприклад, у Німеччині та Нідерландах широко застосовуються симуляційні моделі для прогнозування впливу кризових ситуацій на логістичні потоки, зокрема, в умовах пандемії COVID-19 та енергетичних ризиків [5]. В Ізраїлі управління ризиками в логістиці інтегрується з національними системами безпеки, що дозволяє ефективно координувати дії державних і приватних акторів при загрозах терористичних актів чи кібернападів. У Японії, де природні катастрофи – звична реальність, ризик-орієнтоване планування включає багаторівневу інтеграцію цифрових карт, супутникового моніторингу, IoT та big data-аналітики в систему управління логістикою.

Цей досвід має безпосереднє прикладне значення для України, яка в умовах воєнної агресії стикається з високим рівнем логістичних ризиків – від фізичних пошкоджень об’єктів транспортної інфраструктури до перебоїв у постачанні критичних товарів, нестачі кадрів, уразливості цифрових систем та кібератак. Впровадження світових практик ризик-орієнтованого управління дозволить українській системі логістики підвищити свою адаптивність, передбачуваність і стійкість до зовнішніх загроз.

Одним з основних ефектів інтеграції цього підходу в стратегічне планування буде зниження витрат – як прямих (від пошкоджень, зупинок, втрат ресурсів), так і непрямих (через неефективну логістику або порушення термінів). Це стане можливим завдяки проактивному управлінню, ефективному розподілу ресурсів і запобіганню надзвичайним подіям. Крім того, систематичний

аналіз ризиків дозволить державі та бізнесу краще узгоджувати свої дії, оптимізуючи взаємодію між логістичними операторами, прикордонними службами, контролюючими органами, місцевою владою та міжнародними партнерами.

Упровадження ризик-орієнтованих протоколів також сприятиме розробці сучасних систем реагування на надзвичайні ситуації – із чіткими процедурами, розподілом відповідальності, цифровими інструментами контролю та зворотного зв'язку. Це дозволить мінімізувати хаос у критичні моменти, забезпечити швидке відновлення логістичних процесів і гарантувати функціонування гуманітарних та оборонних поставок у будь-яких умовах.

Удосконалення ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України є критично важливим для забезпечення сталого функціонування інфраструктури, зниження втрат, підвищення безпеки та адаптації до кризових умов, зокрема воєнного стану. У цьому контексті можна виокремити низку ключових шляхів покращення:

1. Інституціоналізація ризик-менеджменту в державній політиці. Необхідно включити ризик-орієнтоване планування до офіційних стратегій розвитку транспортно-логістичного сектору. Для цього слід створити відповідні нормативні акти, регламентувати механізми ідентифікації, оцінки, моніторингу та реагування на ризики, інтегруючи ці положення у державні програми та галузеві стандарти.
2. Створення єдиного центру аналізу та управління ризиками. Запровадження національного координаційного органу (або підрозділу в межах наявних міністерств), відповідального за управління ризиками у логістиці, дозволить об'єднати дані, стандарти та практики, уникнути дублювання зусиль і посилити міжвідомчу взаємодію. Центр повинен працювати на основі сучасних цифрових інструментів та оперативної аналітики.
3. Впровадження цифрових технологій управління ризиками. Застосування Big Data, GIS-систем, IoT, штучного інтелекту, блокчейн-платформ для фіксації і верифікації подій, а також сценарного моделювання дозволяє виявляти приховані ризики, автоматично генерувати варіанти управлінських рішень, формувати карти ризиків і прогнозувати загрози в реальному часі.
4. Розвиток кадрового потенціалу у сфері транспортної безпеки. Необхідна підготовка фахівців з управління ризиками, логістичного аналізу, кризового реагування та цифрових технологій. Потрібно забезпечити навчання службовців, менеджерів транспортних підприємств, військово-цивільних адміністрацій відповідним методам оцінки ризиків, а також створити сертифіковані освітні програми.
5. Інтеграція приватного сектору в систему ризик-менеджменту. Оскільки значна частина логістики в Україні забезпечується приватними компаніями, слід формувати прозорі механізми партнерства між державою і бізнесом. Це включає обмін даними, створення загальних протоколів реагування на ризики, залучення інвесторів до побудови стійкої інфраструктури, спільне страхування ризиків тощо.
6. Адаптація іноземного досвіду. Україна може запозичити ефективні моделі ризик-менеджменту у сфері логістики, які застосовуються у США, країнах ЄС, Японії, Ізраїлі. Зокрема, йдеться про багаторівневу оцінку загроз, побудову систем стрес-тестування, створення транспортних хабів з підвищеною безпекою, диверсифікацію маршрутів та інфраструктури.
7. Формування стратегії логістичної стійкості. Це має передбачати наявність резервних потужностей, альтернативних маршрутів, мобільних логістичних одиниць, а також нормативно-правових механізмів швидкого переміщення ресурсів у разі надзвичайних ситуацій. Ризик-орієнтоване управління повинно розглядатися не як інструмент реагування, а як фундаментальна частина стратегічного планування.
8. Створення системи безперервного моніторингу ризиків. Запровадження платформ з постійною аналітикою – від погодних умов і транспортного навантаження до військово-політичних факторів – дозволить завчасно попереджати про потенційні порушення. Такі

системи повинні бути інтегровані з державними та регіональними органами влади, митницею, ДСНС, СБУ тощо.

9. Стимулювання інновацій у сфері безпеки логістики. Держава повинна підтримувати розробку й впровадження новітніх технологій, що сприяють зниженню логістичних ризиків: автономного транспорту, систем відстеження вантажу, кіберзахисту ланцюгів постачання, технологій безпечного перевезення небезпечних вантажів тощо.
11. Інституціоналізація зворотного зв'язку та регулярної оцінки ефективності. Необхідно створити механізми оцінки реалізованих рішень та формування уроків з попередніх інцидентів. Це дозволить постійно вдосконалювати політику ризик-менеджменту та уникати повторення критичних помилок.

Висновки. У статті проаналізована сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України. Виокремлені шляхи удосконалення ризик-орієнтованого підходу в стратегічному управлінні транспортно-логістичною сферою України, зокрема: інституціоналізація ризик-менеджменту в державній політиці; створення єдиного центру аналізу та управління ризиками; впровадження цифрових технологій управління ризиками; розвиток кадрового потенціалу у сфері транспортної безпеки; інтеграція приватного сектору в систему ризик-менеджменту; формування стратегії логістичної стійкості; створення системи безперервного моніторингу ризиків; стимулювання інновацій у сфері безпеки логістики; інституціоналізація зворотного зв'язку та регулярної оцінки ефективності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Гречаніченко О.О. Сутність та особливості застосування ризик-орієнтованого підходу в публічному управлінні. *Інвестиції: практика та досвід*. 2020. № 23. С. 151–156.
2. Синиця С.М., Вакун О.В., Данилишин В.І. Управління ризиками у логістичній діяльності підприємства. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2020. №42. URL: <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/16.pdf> (дата звернення: 25.02.2025).
3. Пушкар О.І., Ковальський В.С., Кравченко Н.В. Ризики у логістичній діяльності та проблеми їх зменшення в сучасних умовах господарювання. *Європейський вектор економічного розвитку*. 2020. № 2 (29). С. 85–91. URL: <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/10.pdf> (дата звернення: 25.02.2025).
4. Бутенко В., Байдацький М. Теоретичні основи формування системи управління ризиками на підприємстві. *Економіка та суспільство*. 2023. № 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35>.
5. Чайкіна А. Особливості інтеграції ризик-менеджменту в систему управління підприємством. *Економіка та суспільство*. 2022. №39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5>

REFERENCES

1. Hrechanichenko, O.O. (2023). Sutnist ta osoblyvosti zastosuvannia ryzyk-orientovanoho pidkhodu v publichnomu upravlinni [The essence and features of the application of a risk-oriented approach in public administration]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, 23, 151–156 [in Ukrainian].
2. Synytsia, S.M., Vakun, O.V., & Danylyshyn, V.I. (2020). Upravlinnia ryzykamy u lohistychniŭ diialnosti pidpriemstva [Risk management in the logistics activities of an enterprise]. *Naukovyi visnyk Mizhnarodnoho humanitarnoho universytetu – Scientific Bulletin of the International Humanitarian University*, 42. Retrieved from <http://www.vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2020/42-2020/16.pdf> [in Ukrainian].
3. Pushkar, O.I., Kovalskyi, V.S., & Kravchenko, N.V. (2020). Ryzyky u lohistychnii diialnosti ta problemy yikh zmenshennia v suchasnykh umovakh hospodariuvannia [Risks in logistics activities and problems of their reduction in modern economic conditions]. *Yevropeyskyi vektor ekonomichnoho rozvytku –*

- European Vector of Economic Development*, 2 (29), 85–91. Retrieved from <https://eurodev.duan.edu.ua/images/PDF/2020/2/10.pdf> [in Ukrainian].
4. Butenko, V., & Baidatskyi, M. (2023). Teoretychni osnovy formuvannia systemy upravlinnia ryzykamy na pidpriemstvi [Theoretical foundations of the formation of a risk management system at an enterprise]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 50. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-50-35> [in Ukrainian].
 5. Chaikina, A. (2022). Osoblyvosti intehratsii ryzyk-menedzhmentu v systemu upravlinnia pidpriemstvom [Features of integrating risk management into the enterprise management system]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and Society*, 39. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-39-5> [in Ukrainian].

Подано до редакції 27.02.25 р.
Прийнято до друку 28.03.25 р.

УДК 35.08

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-116-123>

Пархоменко-Куцевіл Оксана, доктор наук з державного управління, професор, завідувач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Parkhomenko-Kutsevil Oksana, Doctor of Science in Public Administration, Professor, Head of the Department of Public Administration and Management at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0758-346X>

СУЧАСНІ ВИКЛИКИ НАЦІОНАЛЬНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ В УМОВАХ ЦИФРОВИХ ВИКЛИКІВ: ДЕРЖАВНО-УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

MODERN CHALLENGES TO UKRAINE'S NATIONAL SECURITY IN THE FACE OF DIGITAL CHALLENGES: STATE AND ADMINISTRATIVE ASPECT

Анотація. У статті систематизовані сучасні виклики національній безпеці України в умовах цифрової трансформації, зокрема: кіберзагрози з боку держав-агресорів; інформаційно-психологічні операції; недостатня кібербезпека критичної інфраструктури; загроза цифровій суверенності; недостатня правова та інституційна база; низька цифрова грамотність і культура безпеки; виклики до національної ідентичності; проблеми цифрової нерівності та маргіналізації; корупційні ризики у сфері цифрових трансформацій; критична залежність від іноземних технологій; цифрові виклики для оборони та безпеки; недосконалість механізмів міжнародної цифрової взаємодії; проблема кадрового голоду в сфері кіберзахисту.

Обґрунтована розробка та реалізація цілісної цифрової стратегії, яка має стати системоутворюючим інструментом державної політики у сфері національної безпеки. Така стратегія повинна не лише окреслювати загальні напрями цифрової трансформації країни, а й глибоко інтегруватися в усі критичні сфери державного функціонування – безпеку, економіку, освіту, охорону здоров'я, оборону та зовнішню політику. У цьому контексті цифрова стратегія має розглядатися не як окремий документ або набір технологічних ініціатив, а як інтегрована рамка державного управління, що об'єднує інституційну, правову, технологічну, кадрову та міжнародну компоненти. Зазначено, що важливим аспектом сучасного державного управління в умовах цифрових трансформацій є розвиток цифрової дипломатії як інструменту зовнішньополітичної діяльності, що дозволяє Україні зміцнювати свої позиції на міжнародній арені, вибудовувати системну взаємодію з європейськими та трансатлантичними партнерами, а також формувати спільні підходи до врегулювання поведінки в кіберпросторі. Важливо, щоб держава не лише захищала від цифрових атак, а й формувала спроможне, гнучке та інноваційне цифрове середовище, яке слугуватиме платформою для довгострокового розвитку. Стратегічне управління в умовах цифрових викликів має стати двигуном модернізації всієї системи публічного управління, забезпечуючи її адаптивність до нових технологічних, геополітичних і суспільних реалій.

Ключові слова: державне управління, національна безпека, інформаційна безпека, кібербезпека, виклики національній безпеці, цифрова трансформація, реформування, реформа.

Abstract. The article systematizes modern challenges to Ukraine's national security in the face of digital transformation, in particular: cyber threats from aggressor states; information and psychological operations; insufficient cybersecurity of critical infrastructure; threat to digital sovereignty; insufficient legal and institutional framework; low digital literacy and security culture; challenges to national identity; problems of digital inequality and marginalization; corruption risks in the field of digital transformations; critical dependence on foreign technologies; digital challenges for defense and security; imperfection of

mechanisms for international digital interaction; problem of personnel shortage in the field of cyber defense.

The author substantiates the development and implementation of a holistic digital strategy, which should become a system-forming instrument of state policy in the field of national security. Such a strategy should not only outline the general directions of the country's digital transformation, but also be deeply integrated into all critical areas of state functioning – security, economy, education, healthcare, defense and foreign policy. In this context, the digital strategy should be considered not as a separate document or a set of technological initiatives, but as an integrated framework of public administration, combining institutional, legal, technological, personnel and international components. An important aspect of modern public administration in the context of digital transformations is the development of digital diplomacy as a tool of foreign policy activity, which allows Ukraine to strengthen its positions in the international arena, build systemic interaction with European and transatlantic partners, as well as form common approaches to regulating behavior in cyberspace. It is important that the state not only protects against digital attacks, but also forms a capable, flexible and innovative digital environment that will serve as a platform for long-term development. Strategic management in the face of digital challenges should become the engine of modernization of the entire public administration system, ensuring its adaptability to new technological, geopolitical and social realities.

Keywords: public administration, national security, information security, cybersecurity, challenges to national security, digital transformation, reformation, reform.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження сучасних викликів національній безпеці України в умовах цифрової трансформації обумовлена масштабними змінами, які відбуваються у сфері державного управління, інформаційної безпеки та суспільно-політичного розвитку. Цифрові технології дедалі глибше інтегруються в ключові сфери функціонування держави – від оборони та економіки до охорони здоров'я й освіти, – що, з одного боку, відкриває нові можливості для підвищення ефективності управлінських процесів, а з іншого – створює нові загрози, передусім у сфері кібербезпеки, інформаційних впливів та технологічної залежності.

Загрози національній безпеці в цифровому вимірі сьогодні мають гібридний характер: це і кібератаки на державні інформаційні ресурси, і деструктивні кампанії в соціальних медіа, спрямовані на дестабілізацію суспільства, і спроби вплинути на управлінські рішення через підлив довіри до державних інституцій. У цьому контексті державне управління відіграє вирішальну роль як механізм вироблення, координації та реалізації політики цифрової безпеки. Йдеться не лише про технічні заходи, а й про інституційно-правову спроможність держави адаптуватися до нових викликів, формувати політику цифрової стійкості, розвивати кадровий потенціал у сфері кіберзахисту та забезпечувати ефективну міжвідомчу і міжсекторальну взаємодію.

З урахуванням російської агресії проти України, проблема національної безпеки набуває особливої гостроти. Війна ведеться не лише на фронті, а й у кіберпросторі, де держава змушена постійно протидіяти зовнішньому втручанню, інформаційно-психологічним операціям, спробам паралізувати критичну інфраструктуру. Водночас зростає значення цифрового суверенітету як ключового аспекту національної безпеки: йдеться про захист цифрових кордонів, незалежність від зовнішніх цифрових платформ, розвиток національних інформаційних систем та підтримку власного ІТ-сектора.

Дослідження цифрових викликів у контексті державного управління є необхідним для розуміння того, як адаптувати управлінську модель держави до умов нової реальності. Це включає формування стратегічних підходів до цифрової трансформації, створення механізмів раннього попередження загроз, а також розробку сучасної системи реагування на кіберінциденти та забезпечення інформаційної безпеки громадян. Лише цілісний, системний та випереджальний підхід у сфері державного управління здатен забезпечити ефективну протидію цифровим загрозам і гарантувати стабільність функціонування держави в умовах невизначеності та посилення глобальних ризиків.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Основні проблеми, виклики, небезпеки національної безпеки, системи забезпечення національної безпеки, механізми формування національної безпеки аналізують В. Білий, О. Бодрук, В. Горбулін, С. Домбровська, Є. Кобко, В. Мунтян, В. Нікіфоренко, Г. Ситник, В. Торічний, Т. Яровой та ін. Водночас, не існує системних досліджень обґрунтування сучасних викликів національній безпеці України в умовах цифрових викликів.

Метою дослідження є системний аналіз сучасних викликів національній безпеці України в умовах цифрових викликів, обґрунтування цілісної цифрової стратегії забезпечення національної безпеки України в умовах цифрових викликів.

Виклад основного матеріалу. Сучасні виклики національній безпеці України в умовах цифрових трансформацій потребують системного, глибоко вивіреного державного управління, здатного оперативно адаптуватися до нових форм загроз. У XXI ст. цифровізація стала не лише засобом підвищення ефективності управлінських процесів, а й джерелом нових уразливостей, які ставлять під загрозу стабільність, суверенітет і функціонування держави. На тлі російської військової агресії, що супроводжується безперервними кібератаками, кампаніями з дезінформації, інформаційно-психологічним тиском та зламами критичних інфраструктур, питання цифрової безпеки постало як один з головних викликів національній безпеці України.

Цифрові виклики мають комплексний і гібридний характер. Йдеться не лише про зловмисні втручання в ІТ-системи органів влади, банків, енергетичних та телекомунікаційних компаній, а й про більш складні механізми впливу: маніпуляцію громадською думкою через соціальні мережі, втручання у виборчі процеси, компрометацію посадових осіб та стратегічних державних рішень. Усе це підриває довіру до державних інституцій, послаблює легітимність влади та порушує механізми демократичного контролю.

Сучасні виклики національній безпеці України в умовах цифрової трансформації є комплексними, багатовимірними та динамічними. Вони охоплюють як зовнішні, так і внутрішні чинники та стосуються як суто технологічної сфери, так і інституційного, політичного, соціального, економічного й гуманітарного контекстів. До зазначених викликів слід віднести, зокрема [1; 2; 3; 4; 5]:

- по-перше, кіберзагрози з боку держав-агресорів: постійні хакерські атаки на державні органи, об'єкти критичної інфраструктури, системи управління енергетикою, водопостачанням, зв'язком; використання технологій шкідливого програмного забезпечення для шпигунства, саботажу, порушення стабільності; спроби зруйнувати довіру до урядових цифрових сервісів (наприклад, до платформи «Дія»);
- по-друге, інформаційно-психологічні операції: масовані кампанії з дезінформації та маніпуляції громадською думкою через соцмережі, месенджери, фейкові сайти; використання ботів, тролів та deepfake-технологій для підриву єдності суспільства та довіри до влади; підрив легітимності національних інституцій, виборчих процесів та мобілізаційної спроможності держави;
- по-третє, недостатня кібербезпека критичної інфраструктури: багато ключових об'єктів (ТЕС, ГЕС, лікарні, транспорт, енергетичні мережі) не мають повноцінного кіберзахисту; обмеженість технічних, фінансових та кадрових ресурсів для реалізації стандартів NIS2 (ЄС) або аналогічних практик НАТО;
- по-четверте, загроза цифровій суверенності: використання іноземних цифрових платформ, хмарних сервісів, програмного забезпечення без гарантій конфіденційності; можливість зовнішнього контролю над українськими даними, включаючи персональні, урядові та оборонні;
- по-п'яте, недостатня правова та інституційна база: наявна нормативна база не повною мірою враховує специфіку гібридних цифрових загроз; відсутність чітких процедур взаємодії між силовими структурами, приватним сектором і громадянським суспільством у разі кіберінцидентів;

- по-шосте, низька цифрова грамотність і культура безпеки: слабка підготовленість населення, чиновників і бізнесу до цифрових загроз; часте порушення базових принципів цифрової безпеки (використання слабких паролів, фішинг, незахищені з'єднання);
- по-сьоме, виклики до національної ідентичності: технології ШІ та медіа-маніпуляцій використовуються для формування альтернативної історії, фейкових наративів про державність, мову, культуру; створення альтернативних цифрових спільнот, орієнтованих на зовнішніх гравців (зокрема, з боку РФ);
- по-восьме, проблеми цифрової нерівності та маргіналізації: відсутність рівного доступу до цифрових послуг у сільських, прифронтових чи деокупованих територіях; втрата частиною громадян можливості реалізовувати свої права в цифровому середовищі;
- по-дев'яте, корупційні ризики у сфері цифрових трансформацій: недоброчесні цифрові тендери, маніпуляції з державними контрактами на кібербезпеку; можливість використання цифрових систем для зловживань (в тому числі в оборонній сфері);
- по-десяте, критична залежність від іноземних технологій: вузький простір для власних технологічних розробок через відсутність національних платформ, обмежені можливості R&D; ризики блокування доступу до важливих сервісів під час конфлікту або тиску;
- по-одинадцяте, цифрові виклики для оборони та безпеки: асиметричне використання безпілотників, ШІ, розвідувальних систем у бойових діях; загроза «розумних» кіберзброї, яка може виводити з ладу військову логістику або засоби зв'язку;
- по-дванадцяте, недосконалість механізмів міжнародної цифрової взаємодії: відсутність уніфікованих стандартів безпеки в міжнародному кіберпросторі; невизначеність щодо правового режиму цифрової агресії та колективної відповіді на неї (наприклад, у межах НАТО);
- по-тринадцяте, проблема кадрового голоду в сфері кіберзахисту: недостатня кількість фахівців із кібербезпеки в держсекторі; відтік спеціалістів у приватний сектор або за кордон.

У відповідь на ці загрози держава має не лише оперативно реагувати на кіберінциденти, але й переосмислити засади державного управління, інтегруючи до нього принципи кіберстійкості, цифрової суверенності, інформаційної гігієни та безпеки персональних даних [6]. Державне управління в цій парадигмі повинно бути здатне:

- забезпечити координацію дій між усіма гілками влади та секторами (державним, приватним, громадським) у сфері цифрової безпеки;
- гарантувати функціонування критичної цифрової інфраструктури навіть в умовах широкомасштабного кібернападу;
- створити адаптивні нормативно-правові механізми, що здатні регулювати цифрову сферу у динамічному середовищі, зокрема щодо обігу даних, відповідальності за кіберзлочини, цифрової ідентифікації громадян;
- розвивати людський капітал у сфері кібербезпеки, зокрема систему державної освіти та професійної підготовки кадрів для публічного сектору;
- запроваджувати системи моніторингу, попередження та аналізу цифрових загроз із використанням штучного інтелекту та великих даних (big data);
- реалізовувати інформаційну політику, спрямовану на підвищення рівня цифрової обізнаності населення та протидію маніпулятивним наративам.

Однією з ключових умов ефективного реагування держави на сучасні цифрові виклики є розробка та реалізація цілісної цифрової стратегії, яка має стати системоутворюючим інструментом державної політики у сфері національної безпеки. Така стратегія повинна не лише окреслювати загальні напрями цифрової трансформації країни, а й глибоко інтегруватися в усі критичні сфери державного функціонування – безпеку, економіку, освіту, охорону здоров'я, оборону та зовнішню політику. У цьому контексті цифрова стратегія має розглядатися не як окремий документ або набір технологічних ініціатив, а як інтегрована рамка державного управління, що об'єднує інституційну, правову, технологічну, кадрову та міжнародну компоненти.

1. Фокус на національні пріоритети. Цифрова стратегія має чітко відповідати національним інтересам України, забезпечуючи синхронізацію між різними секторами та міністерствами. Вона повинна враховувати специфіку національної безпеки в умовах гібридної війни, особливо щодо кіберзахисту об'єктів критичної інфраструктури (енергетика, транспорт, комунікації), протидії дезінформації, забезпечення інформаційної безпеки та цифрових прав громадян. У сфері економіки стратегія має передбачати стимулювання цифрових інновацій, розвиток електронної комерції, підтримку стартапів, а також впровадження штучного інтелекту та автоматизації в державному секторі. Для системи освіти пріоритетом є формування цифрових компетентностей з початкових рівнів навчання та підтримка наукових досліджень в галузі кібербезпеки. У галузі оборони – створення кібервійськ, інтеграція цифрових платформ у військове управління. У зовнішній політиці – формування союзів з міжнародними цифровими акторами.
2. Сценарний аналіз ризиків. Однією з методологічних основ стратегії має стати сценарне планування, що дозволяє проектувати можливі вектори розвитку подій у цифровому середовищі: від стрімкого технологічного прогресу до масових кібератак чи руйнівних інформаційних кампаній. Аналіз має включати як «базовий», так і «песимістичний» та «оптимістичний» сценарії, з урахуванням можливих внутрішніх (недофінансування, слабка кадрова база) та зовнішніх (агресія, санкційний тиск, технологічна ізоляція) чинників [7; 8]. У рамках кожного сценарію мають бути напрацьовані чіткі алгоритми дій, що дозволяють державі оперативно реагувати, мінімізуючи ризики й втрати.
3. Безперервний моніторинг кіберзагроз і технологічних змін. Цифрова стратегія повинна мати динамічний характер, адаптуючись до швидкоплинної природи цифрового середовища. Це потребує створення постійно діючих аналітичних центрів (наприклад, на базі РНБО, СБУ, МВС, Мінцифри), які здійснюватимуть моніторинг кіберзагроз, аналіз векторів атак, технічну експертизу нових технологій і розробку рекомендацій для оперативного коригування державної політики. Особливу увагу слід приділити загрозам з боку високорозвинених цифрових держав та приватних корпорацій, здатних впливати на національні процеси через технологічну залежність (інфраструктура, сервіси, апаратне забезпечення, програмне забезпечення).
4. Інтеграція міжнародного досвіду та партнерства. Україна не може протистояти цифровим викликам ізольовано. Надзвичайно важливим компонентом цифрової стратегії має стати міжнародна співпраця, зокрема з Європейським Союзом, НАТО, США, країнами Балтії, Японією, Кореєю. Йдеться про:
 - участь у міжнародних ініціативах кібербезпеки (наприклад, Budapest Convention);
 - співпрацю в межах Єдиного цифрового ринку ЄС;
 - залучення технічної підтримки та іноземних експертів;
 - використання програм фінансування та грантів (EU4Digital, Horizon Europe, USAID, тощо);
 - обмін даними та розвідкою про загрози, спільні тренування з реагування на кібератаки.Міжнародні партнери також можуть допомогти Україні у побудові державних цифрових сервісів, безпечної інфраструктури, підготовці кадрів та впровадженні стандартів кібергігієни.
5. Оцінка ефективності та стратегічна гнучкість. Цифрова стратегія має передбачати регулярну оцінку її реалізації, з використанням як кількісних (KPI), так і якісних індикаторів. Наприклад, кількість відбитих кібератак, час реакції на інциденти, рівень цифрових навичок населення, покриття державними е-сервісами тощо. Ці дані повинні бути доступними для громадськості в рамках прозорого державного управління. Окрему увагу слід приділити гнучкості стратегії – вона не повинна бути статичною, а має змінюватися в міру трансформації цифрового простору та появи нових викликів.

На нашу думку, цілісна цифрова стратегія національної безпеки України – це не просто технічний документ, а архітектура національного виживання та розвитку у цифрову епоху. Вона

забезпечує не лише безпеку, а й конкурентоспроможність, інноваційність та стійкість держави, дозволяючи Україні впевнено формувати своє цифрове майбутнє у контексті глобальної нестабільності та технологічних змін.

Важливим аспектом сучасного державного управління в умовах цифрових трансформацій є розвиток цифрової дипломатії як інструменту зовнішньополітичної діяльності, що дозволяє Україні зміцнювати свої позиції на міжнародній арені, вибудовувати системну взаємодію з європейськими та трансатлантичними партнерами, а також формувати спільні підходи до врегулювання поведінки в кіберпросторі. У сучасному цифровому світі, де кібератаки стають частиною гібридної війни, а цифрові технології впливають на політичні, економічні та безпекові процеси, цифрова дипломатія набуває статусу стратегічного ресурсу. Україна, перебуваючи в умовах постійної загрози з боку держави-агресора, зацікавлена у формуванні широкої міжнародної коаліції на підтримку принципів відповідального використання інформаційних технологій, захисту кіберпростору та запобігання зловживанням цифровими інструментами для дестабілізації суспільства чи втручання у внутрішні справи держав.

Цифрова дипломатія передбачає активну участь України у міжнародних дискусіях щодо встановлення правил і норм поведінки держав у кіберсередовищі, у тому числі в рамках ООН, ОБСЄ, ЄС, Ради Європи, а також у форматах двостороннього та багатостороннього співробітництва. Йдеться про вироблення та просування ініціатив щодо прозорості, відповідальності, заборони кіберагресії, недопущення цифрової цензури та захисту цифрових прав людини. Україна має зацікавленість у тому, щоб світове співтовариство визнавало акти кіберагресії як порушення міжнародного права, а також, щоб були встановлені механізми реагування на подібні акти, включно із санкційними інструментами.

У цьому контексті надзвичайно актуальною є гармонізація національної цифрової політики з правовими, технічними та етичними стандартами Європейського Союзу та НАТО, враховуючи стратегічний курс України на повноправне членство в цих структурах. З боку ЄС це означає поступове наближення до норм єдиного цифрового ринку, дотримання положень Загального регламенту із захисту персональних даних (GDPR), реалізацію Директиви NIS2 щодо кіберстійкості критичної інфраструктури, а також імплементацію положень Стратегії ЄС з кібербезпеки. З боку НАТО ключовим є приведення національного законодавства у відповідність до Стратегії кібероборони Альянсу, участь у тренуваннях та місіях з кіберзахисту, обмін інформацією та інтеграція в спільні механізми реагування на інциденти.

Крім правових аспектів, гармонізація вимагає також інституційної синхронізації – створення національних органів з чітко визначеними повноваженнями у сфері цифрової безпеки, участі в спільних міжурядових платформах, а також забезпечення прозорості та довіри між партнерами. Цифрова дипломатія передбачає і активну взаємодію з глобальними ІТ-корпораціями, які контролюють основну частину цифрової інфраструктури (Google, Microsoft, Amazon, Meta та ін.), адже саме через ці платформи можуть здійснюватися інформаційні операції, витоки даних чи порушення прав користувачів. Українська дипломатія має активно просувати принципи відповідальності таких суб'єктів та захисту національних інтересів у цифровій сфері.

Отже, цифрова дипломатія є не лише допоміжною складовою зовнішньої політики, а й ключовим інструментом забезпечення цифрової суверенності, кіберстійкості, інституційної сумісності з партнерами та довгострокової безпеки України в умовах глобалізованого інформаційного простору. Її розвиток потребує не лише політичної волі, а й фахової експертизи, системної підтримки з боку урядових структур і активного залучення наукової та громадянської спільноти.

Висновки. Проведений аналіз дає підстави зазначити, що у контексті стрімкої цифрової трансформації та гібридної війни, яку веде росія проти України, питання національної безпеки набуло нових змістових і управлінських вимірів. В умовах високотехнологічних ризиків, державне управління має трансформуватися з реактивної моделі в проактивну, яка здатна передбачати, запобігати й ефективно протидіяти цифровим загрозам. Цифрова сфера стала одним із головних

полів боротьби за державний суверенітет, стабільність інституцій та захист прав громадян. Кіберзагрози, інформаційно-психологічні операції, атаки на критичну інфраструктуру, підлив цифрової довіри – це не поодинокі інциденти, а системні виклики, які потребують відповідної архітектури управлінських рішень.

Успішне державне реагування вимагає комплексної цифрової безпекової політики, заснованої на інтеграції міжсекторальної взаємодії, правового оновлення, інституційної спроможності та міжнародного партнерства. Ключовим інструментом має стати національна стратегія кіберстійкості, яка повинна включати: системний моніторинг цифрового середовища, підготовку державних службовців та фахівців у сфері IT-безпеки, розбудову інфраструктури безпечного обміну даними, гармонізацію з європейськими й євроатлантичними стандартами, а також забезпечення прозорості та підзвітності цифрових перетворень.

Важливо, щоб держава не лише захищала від цифрових атак, а й формувала спроможне, гнучке та інноваційне цифрове середовище, яке слугуватиме платформою для довгострокового розвитку. Стратегічне управління в умовах цифрових викликів має стати двигуном модернізації всієї системи публічного управління, забезпечуючи її адаптивність до нових технологічних, геополітичних і суспільних реалій.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Новікова Н., Бойко Л. Цифровізація та національна безпека: тенденції та виклики. *Національна безпека: право та економіка*. 2024. № 1 (1). С. 72–77. <http://doi.org/10.51369/3083-5917-2024-1-8>
2. Домбровський Л.В. Інформаційна безпека держави у системі національної безпеки України. *Вісник національного університету цивільного захисту України*. 2024. URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20339/1/12Dombrovskiy.pdf> (дата звернення: 09.03.2025).
3. Гаврильців М.Т. Інформаційна безпека держави в системі національної безпеки України. *Юридичний науковий журнал*. 2020. №2. С. 200–203.
4. Леоненко Н.А., Поступна О.В. Інформаційна безпека України: механізми, сучасні виклики та загрози в умовах інформаційного глобалізму. *Вісник Національного університету цивільного захисту України. Сер.: Державне управління*. 2022. Вип.2 (17). URL: <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16883> (дата звернення: 09.03.2025).
5. Шемчук В.В. Забезпечення інформаційної безпеки як функція сучасних держав: порівняльно-правовий аналіз: монографія. Київ: Ліра-К, 2020. 352 с.
6. Ткач М., Ясенко С., Бойко Р., Дриньов Д. Роль і місце систем автоматизації та інформатизації в розвитку потенціалу сектору безпеки та оборони. *Social Development and Security*. 2021. Том 11. № 2. С. 222–230.
7. Залєвська І.І., Удренас Г.І. Інформаційна безпека в Україні в умовах російської військової агресії. *Південноукраїнський правничий часопис*. 2022. № 1. С. 20–26.
8. Пугачов О.І. Проблеми забезпечення інформаційної безпеки України в сучасних умовах. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2024. №12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-15>

REFERENCES

1. Novikova, N. & Boiko, L. (2024). Tsyfrovizatsiia ta natsionalna bezpeka: tendentsii ta vyklyky [Digitalization and national security: trends and challenges]. *Natsionalna bezpeka: pravo ta ekonomika – National security: law and economics*, 1 (1), 72–77. <http://doi.org/10.51369/3083-5917-2024-1-8> [in Ukrainian].
2. Dombrovskiy, L.V. (2024). Informatsiina bezpeka derzhavy u systemi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Information security of the state in the national security system of Ukraine]. *Visnyk natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy – Bulletin of the National University of Civil Protection of*

- Ukraine. Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/bitstream/123456789/20339/1/12Dombrovskyi.pdf> [in Ukrainian].
3. Havryltsiv, M.T. (2020). Informatsiina bezpeka derzhavy v systemi natsionalnoi bezpeky Ukrainy [Information security of the state in the national security system of Ukraine]. *Yurydychnyi naukovyi zhurnal – Legal Scientific Journal*, 2, 200–203 [in Ukrainian].
 4. Leonenko, N.A. & Postupna, O.V. (2022). Informatsiina bezpeka Ukrainy: mekhanizmy, suchasni vyklyky ta zahrozy v umovakh informatsiinoho hlobalizmu [Information security of Ukraine: mechanisms, modern challenges and threats in the conditions of information globalism]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu tsyvilnoho zakhystu Ukrainy. Ser.: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National University of Civil Defense of Ukraine. Series: State Administration*, 2 (17). Retrieved from <http://repositsc.nuczu.edu.ua/handle/123456789/16883> [in Ukrainian].
 5. Shemchuk, V.V. (2020). *Zabezpechennia informatsiinoi bezpeky yak funktsiia suchasnykh derzhav: porivnialno-pravovyi analiz: monohrafiia [Ensuring information security as a function of modern states: comparative legal analysis: monograph]*. Kyiv: Lira-K [in Ukrainian].
 6. Tkach, M., Yassenko, S., Boiko, R. & Drynov, D. (2021). Rol i mistse system avtomatyzatsii ta informatyzatsii v rozvytku potentsialu sektoru bezpeky ta oborony [The role and place of automation and informatization systems in the development of the potential of the security and defense sector]. *Social Development and Security – Social Development and Security*, 11 (2), 222–230 [in Ukrainian].
 7. Zalievska, I.I. & Udrenas, H.I. (2022). Informatsiina bezpeka v Ukraini v umovakh rosiiskoi viiskovoi ahresii [Information security in Ukraine under conditions of Russian military aggression]. *Pivdenoukraiynskyi pravnychi chasopys – South Ukrainian Law Journal*, 1, 20–26 [in Ukrainian].
 8. Puhachov, O.I. (2024). Problemy zabezpechennia informatsiinoi bezpeky Ukrainy v suchasnykh umovakh [Problems of ensuring information security in Ukraine under modern conditions]. *Problemy suchasnykh transformatsii. Seriya: pravo, publichne upravlinnia ta administruvannia – Problems of modern transformations. Series: law, public management and administration*, 12. <https://doi.org/10.54929/2786-5746-2024-12-02-15> [in Ukrainian].

Подано до редакції 10.03.25 р.
Прийнято до друку 10.04.25 р.

УДК 35:32:004.9:327(438+477)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-124-132>

Пасічник Василь, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри міжнародної інформації та кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Pasichnyk Vasyl, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Information and the Department of Public Governance of the National University «Lviv Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2447-2374>

Бінас Оксана, студентка кафедри міжнародної інформації Національного університету «Львівська політехніка»

Binas Oksana, Student of the Department of International Information of the National University «Lviv Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0000-3826-6371>

РОСІЙСЬКІ ДЕЗІНФОРМАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ В ПОЛЬЩІ ЯК ЗАГРОЗА ІНФОРМАЦІЙНІЙ БЕЗПЕЦІ УКРАЇНИ

RUSSIAN DISINFORMATION STRATEGIES IN POLAND AS A THREAT TO THE INFORMATION SECURITY OF UKRAINE

Анотація. У статті досліджуються російські дезінформаційні стратегії, що реалізуються в інформаційному просторі Польщі, та їхній вплив на національну безпеку України. В умовах триваючої гібридної агресії російська федерація здійснює цілеспрямований вплив на зовнішньополітичне позиціонування України шляхом послаблення її партнерських відносин із ключовими союзниками. Польща, як один із головних стратегічних партнерів України, є пріоритетним об'єктом російських інформаційно-психологічних операцій. За допомогою контент-аналізу проросійських публікацій, що опубліковані у проросійських або російських медіа, автори ідентифікують низку ключових деструктивних наративів, які спрямовані на дестабілізацію українсько-польських відносин. Серед них – експлуатація історичних травм, дискредитація української політики, поширення меседжів про «невдячність» українців, економічну загрозу з боку України та твердження про територіальні амбіції Польщі. Обґрунтовано, що ці інформаційні впливи підривають довіру до України, формують ворожий образ української держави в очах польського суспільства та можуть мати негативні геополітичні наслідки для Центрально-Східної Європи. У статті запропоновано комплексну систему заходів протидії – від стратегічного планування до формування контрнативів і розвитку транскордонної медіаграмотності. Результати дослідження мають практичну значущість для державних органів, аналітичних центрів, дипломатичних служб та громадських ініціатив, орієнтованих на захист інформаційної безпеки України в міжнародному вимірі.

Ключові слова: державне управління, дезінформація, наратив, інформаційна безпека, національна безпека, Польща, гібридна агресія, стратегічне партнерство, російська федерація.

Abstract. The article examines Russian disinformation strategies implemented in the Polish information space and their impact on the national security of Ukraine. In the context of ongoing hybrid aggression, the Russian Federation exercises a targeted influence on Ukraine's foreign policy positioning by weakening its partnership relations with key allies. Poland, as one of Ukraine's main strategic partners, is a priority target of Russian information and psychological operations. Using content analysis of pro-

Russian publications published in pro-Russian or Russian media, the authors identify a number of key destructive narratives aimed at destabilizing Ukrainian-Polish relations. Among them are the exploitation of historical traumas, discrediting Ukrainian politics, spreading messages about the «ingratitude» of Ukrainians, an economic threat from Ukraine, and allegations of Poland's territorial ambitions. The authors substantiate that these informational influences undermine trust in Ukraine, form a hostile image of the Ukrainian state in the eyes of Polish society and may have negative geopolitical consequences for Central and Eastern Europe. The article proposes a comprehensive system of countermeasures – from strategic planning to the formation of counter-narratives and the development of cross-border media literacy. The study, based on applied content analysis of pro-Russian and Russian publications, allowed us to identify key disinformation strategies of the Russian Federation aimed at forming a distorted perception of Ukraine in Polish society. For the first time in Ukrainian science, the authors have investigated how these narratives are integrated into the political discourse of Poland, including the rhetoric of individual representatives of the government and the opposition, which is evidence of the indirect influence of Russian information expansion. The novelty of the study also lies in establishing a direct connection between these information influences and real threats to Ukraine's information security, which can lead to the undermining and complication of Ukrainian-Polish cooperation.

Keywords: public administration, disinformation, narrative, information security, national security, Poland, hybrid aggression, strategic partnership, Russian Federation.

Постановка проблеми. В умовах війни проти України російська федерація активно застосовує дезінформаційні стратегії як інструмент зовнішньополітичного впливу. Особливої актуальності набуває діяльність рф в Польщі, яка є одним із ключових партнерів України у сфері безпеки, оборони та міжнародної підтримки. Метою таких стратегій є підрив українсько-польських союзницьких відносин. Для цього рф поширює маніпулятивні наративи у польському медіапросторі, що стосуються історичних суперечностей, міграційної політики, військової допомоги та економічних проблем.

Відсутність системного аналізу цих наративів, особливостей механізмів їх реалізації та належної оцінки їх впливу на громадську думку в Польщі унеможлиблює ефективну інформаційну протидію цим загрозам з боку України. У цьому контексті актуалізується потреба дослідити дезінформаційні стратегії рф на території Польщі та визначити їх вплив на забезпечення інформаційної безпеки України.

Аналіз останніх досліджень. Проблематика протидії російській дезінформації активно розробляється як вітчизняними, так і зарубіжними науковцями. У фокусі досліджень – механізми спецпропаганди в умовах гібридної війни (В. Тарасюк, В. Ткач), використання інформаційної агресії як інструменту впливу на суспільну свідомість (А. Бігича, Д. Іррера), а також поширення деструктивних наративів через соціальні мережі (В. Богуш, Г. Почепцов, В. Ліпкан, Ю. Максименко). Значну увагу приділено питанням фейків, перевірки фактів, розвитку медіаграмотності та необхідності міжсекторальної співпраці (Н. Аксьонова, К. Аррібас, М. Раджас та ін.). Однак, попри загальну наукову активність, зміст і тривалість російських дезінформаційних стратегій залишаються недостатньо вивченими, зокрема у контексті їх впливу на польський інформаційний простір. Практично відсутні наукові праці, присвячені аналізу таких стратегій як інструменту впливу на українсько-польські відносини, що визначає актуальність цього дослідження.

Мета дослідження. Метою статті є аналіз російських дезінформаційних стратегій, спрямованих на Польщу, та визначення їхнього впливу як загрози інформаційній безпеці України.

Виклад основного матеріалу. Російські дезінформаційні стратегії, які активно реалізуються в інформаційному просторі Польщі через різноманітні канали та з використанням специфічних маніпулятивних наративів, становлять значну загрозу інформаційній безпеці України. Ця загроза реалізується передусім шляхом підриву довіри до України та українців у польському суспільстві, створення напруженості у двосторонніх відносинах та ризику погіршення українсько-польського стратегічного партнерства, що, в свою чергу, може мати негативні наслідки для регіональної

безпеки та євроінтеграційних прагнень України. Ефективна протидія цій загрозі можлива лише за умови системної, комплексної та скоординованої відповіді на національному та міжнародному рівнях.

Роль дезінформації в сучасних міжнародних конфліктах набуває особливого значення. У сучасних міжнародних конфліктах, особливо в умовах гібридної війни, дезінформація виступає як потужний інструмент досягнення стратегічних цілей. Вона використовується для послаблення позицій конкуруючих держав, підризу їхніх національно-державних основ та порушення систем управління. Інформаційна агресія створює необхідний фон для легітимізації агресивних дій. Дезінформація є інструментом маніпуляції громадською думкою та формування сприйняття подій і міжнародних відносин у третіх країнах, слугуючи формою стратегічного протиборства у глобальному інформаційному просторі [1, с. 60.]. Метою може бути досягнення домінування в інформаційно-смысловому просторі та здійснення впливу на глобальну інфосферу.

Для досягнення цілей дезінформації розробляються дезінформаційні стратегії. Дезінформаційна стратегія – це скоординована, цілеспрямована діяльність, що включає розробку та поширення неправдивої або оманливої інформації з метою маніпулювання громадською думкою, посилення соціальних конфліктів або досягнення політичних, економічних чи військових цілей [2]. Ці стратегії часто реалізуються через цифрові платформи, використовуючи такі тактики, як створення фейкових особистостей, маніпуляція емоціями аудиторії та експлуатація ідентичностей.

Основною структурною одиницею, через яку реалізується дезінформаційна стратегія, виступає наратив. Наратив – це «серія подій, викладених більш-менш зв'язно вздовж сюжетної лінії або сюжету», яка відіграє ключову роль у соціальному будівництві націй і політичній інтеграції держав, який служить інструментом політичного впливу в інформаційних кампаніях для формування колективної пам'яті і нормативного бачення майбутнього [3]. Наратив є інструментом дезінформаційної стратегії. Дезінформаційні стратегії аможуть використовувати низку наративів, де кожен наратив підтримує загальну мету, створюючи емоційний, історичний або ідеологічний контекст.

Під «російським наративом» мається на увазі сукупність історично та політично маніпульованих, часто ревізійських повідомлень, які слугують виправданню агресивної зовнішньої політики Кремля та легітимізації імперських претензій [3]. Ці наративи навмисно використовуються Кремлем у гібридній війні як засіб інформаційного та психологічного впливу на суспільства як у самій росії, так і в Україні, Польщі та ЄС загалом.

Запропоноване дослідження поширення російських наративів в Польщі базується на контент-аналізі 20 статей, опублікованих у проросійських або російських медіа у період з серпня по грудень 2024 р. Для аналізу обрано матеріали, що мають пряме або опосередковане висвітлення українсько-польських відносин. Здійснено класифікацію наративів за тематичними групами: історичні, політичні, економічні, безпекові та територіальні. Також застосовано елементи критичного дискурс-аналізу для виявлення латентних установок у текстах. Результати дослідження представлені у табл. 1.

Таблиця 1

Основні групи дезінформаційних наративів

Тематика	Основні тези	Джерела
Історична	Українці винні в геноциді поляків (Волинь), співпраця ОУН з нацистами, героїзація УПА.	[4–6, 8, 15, 22]
Політична	Україна — невдячна, корумпована держава; критика мобілізації і переслідування опозиції.	[6, 12, 13, 14]
Військова	Польща виснажена допомогою Україні; Польща не хоче надалі надавати зброю.	[10, 11, 19]
Економічна	Українці знищують польський ринок (зерно, біженці, далекобійники); Польща несе економічні втрати через допомогу Україні.	[9, 17, 18, 21]
Територіальна	Польща планує захопити Львів і частину Західної України; Польща має імперські амбіції; Україні потрібно відмовитися від своїх територій.	[7, 16, 20]

Отож, аналіз російських медіа-ресурсів дозволяє виділити кілька ключових наративів, спрямованих на дестабілізацію українсько-польських відносин:

- Історичні суперечності. Російські джерела активно експлуатують складні моменти спільної історії України та Польщі, зокрема Волинську трагедію та операцію «Вісла». Вони намагаються представити ці події як невиліковну рану у відносинах між народами, підкреслюючи розбіжності в історичній пам'яті та героїзацію ОУН-УПА в Україні.
- Політичні суперечності. Російська дезінформаційна стратегія спрямована на дискредитацію Української держави, використовуючи наявні та уявні факти корупції, яка базується на звинуваченнях у поширенні в Україні фашизму на підставі героїзації ролі ОУН-УПА і нібито переслідуванні опозиції, спекуляціях щодо українського мораторію на ексгумацію тіл польських жертв Волинської трагедії, питаннях експорту українського зерна, проблематики українських біженців, звинуваченнях у «невдячності» за польську військову та гуманітарну допомогу тощо.
- Економічна конкуренція. Російська пропаганда поширює наративи про те, що Україна є економічним конкурентом для Польщі, особливо в аграрному секторі. Вони стверджують, що підтримка України завдає шкоди польській економіці, і що Польща має зосередитися на власних інтересах.
- Військова допомога. Російські медіа намагаються підірвати довіру до військової допомоги Польщі Україні, стверджуючи, що Польща забагато чи недостатньо допомагає, або робить це з корисливих мотивів. Вони також поширюють інформацію про те, що Польща використовує війну в Україні для реалізації власних геополітичних амбіцій, зокрема щодо контролю над західними областями України. При цьому робляться акценти на певних прорахунках української влади у військових питаннях, проблемних питаннях мобілізації в Україні, небажання українських чоловіків-мігрантів захищати свою країну.
- Територіальна цілісність України. Російські джерела ставлять під сумнів територіальну цілісність України, натякаючи на можливі претензії Польщі на західні регіони. Вони поширюють заяви про те, що Україна ніби-то готується до переговорів з росією, на яких буде змушена поступитися частиною території.

Цільовими аудиторіями російської дезінформації є широкі верстви польського населення, представники політичної еліти, а також ідеологічно вразливі або лояльні до Москви групи. Серед них – ультраправі й ультраліві радикальні рухи, які поширюють антиєвропейську чи антинатовську риторику; члени історико-культурних товариств, зокрема «товариств кресів», які чутливо реагують на тематику історичної пам'яті; колишні комуністичні чиновники та співробітники спецслужб, що зберегли персональні або інституційні зв'язки з росією; а також представники ділових кіл, зацікавлені у збереженні або розширенні бізнес-зв'язків із рф. В умовах гібридної війни особливий інтерес становлять польський уряд, державні установи, оборонні відомства, міжнародні безпекові організації, військові штаби та військові дипломати в інших країнах [23, с. 136].

Механізми впливу включають цілеспрямоване застосування спеціальних інформаційних засобів і технологій для внесення деструктивних змін у свідомість та корекцію поведінки [24, с. 17]. До таких інформаційних засобів і технологій включають: алгоритмічне просування відкритих чи прихованих проросійських наративів, фейкових повідомлень у соціальних мережах, використання бот-мереж для масованого розповсюдження дезінформаційних тез, створення фальшивих акаунтів і псевдоекспертів для формування довіри, візуальна маніпуляція (меми, підроблені відео), ретрансляція меседжів через проксі-ЗМІ та інфільтрація в дискусії із заздалегідь підготовленими наративами. Усі ці інструменти спрямовані на викривлення сприйняття, емоційну поляризацію аудиторії та зміну її поведінкових установок. За їх допомогою досягається формування необхідних ідеологічних та соціальних установок, впровадження нових чи використання вже існуючих помилкових стереотипів поведінки з метою впливу на прийняття рішень, конструювання відповідних суспільних настроїв та вигідної для країни-агресора громадської думки [1, с. 68].

Використовуються інструменти інформаційно-психологічної зброї, яка реалізує впливи на психіку та свідомість. Також застосовується смислова війна, коли через впровадження проросійських наративів відбувається зміна інтерпретацій подій через спотворення реальної дійсності [25]. Для цього проводяться спеціальні психологічні операції, які можуть бути стратегічними, оперативними та тактичними, які спрямовуються на різні цільові групи.

Російські дезінформаційні стратегії, спрямовані на Польщу, становлять реальну загрозу інформаційній безпеці України, зокрема через їх потенціал підривати довіру до України в польському суспільстві. Дезінформація використовується для підриву довіри до державних інституцій, що в контексті міжнародних відносин екстраполюється на підрив довіри до української держави загалом [26]. Поширення фальшивих новин та маніпуляцій щодо подій в Україні, її політики чи окремих аспектів українсько-польських відносин може створювати негативне сприйняття України серед поляків, ускладнюючи міждержавні та міжлюдські контакти.

За таких умов виникають ризики розриву стратегічного партнерства між Україною та Польщею. Метою російської інформаційної агресії є послаблення України як незалежної держави. Підрив довіри та створення напруженості у відносинах із ключовими стратегічними партнерами, такими як Польща, є інструментом досягнення цієї мети. Поширення дезінформації, що дискредитує Україну або розпалює суперечності, може призвести до погіршення двосторонніх відносин, зменшення підтримки України з боку Польщі (зокрема, військової та економічної допомоги) та, як наслідок, до послаблення позицій України на міжнародній арені. Це створює реальні ризики для стратегічного партнерства, життєво важливого для України, особливо в умовах війни.

Реалізація російських дезінформаційних стратегій може призвести до негативних геополітичних наслідків. Російська інформаційно-комунікаційна політика має глобальні амбіції, спрямовані на просування національних інтересів РФ та вплив на інші країни та їх об'єднання. Росія прагне зміцнити свій вплив на світові процеси та досягти домінування в інформаційно-смисловому просторі [27]. Інформаційне протиборство є видом стратегічного протиборства держав, що ведеться передусім для досягнення геополітичних цілей та впливу на глобальну інфосферу. Підрив стабільності у Східній Європі через дестабілізацію українсько-польських відносин відповідає довгостроковим стратегічним цілям Росії. Це може створити перешкоди для євроінтеграційних прагнень України та мати негативні наслідки для регіональної безпеки в Центральній-Східній Європі загалом. А в подальшому призвести до підпорядкуванням України та Польщі геополітичним впливам Росії.

Для ефективної протидії російським дезінформаційним стратегіям у Польщі та мінімізації їхньої загрози для інформаційної безпеки України необхідним є комплексний та скоординований підхід. Пропонується:

- розробка та імплементація національної стратегії інформаційної безпеки з урахуванням специфіки протидії зовнішній дезінформації в Польщі, враховуючи історичні, політичні, економічні, соціокультурні та ментальні особливості цієї країни;
- посилення співпраці між державними органами України, польськими інституціями, медіа, науковими установами та громадськими організаціями обох країн для спільного моніторингу, аналізу та виявлення дезінформації;
- системне підвищення рівня медіаграмотності населення як в Україні, так і в Польщі, а також формування медіаімунітету;
- розробка та активне поширення ефективних контрнативів, що базуються на достовірних фактах, для спростування російських фейків та маніпуляцій;
- створення та підтримка альтернативних інформаційних каналів та ресурсів, які забезпечують об'єктивне висвітлення подій та стану українсько-польських відносин;
- посилення міжнародної співпраці у сфері інформаційної безпеки, обмін досвідом та ресурсами для протидії деструктивним інформаційним впливам;

- забезпечення захисту національної інформаційної інфраструктури та ресурсів та удосконалення правового регулювання в інформаційній сфері.

Висновки. Проведене дослідження дозволило на основі прикладного контент-аналізу проросійських та російських публікацій ідентифікувати ключові дезінформаційні стратегії рф, спрямовані на формування викривленого сприйняття України в польському суспільстві. Вперше в українській науковій площині досліджено, як ці наративи інтегруються в політичний дискурс Польщі, включно з риторикою окремих представників влади та опозиції, що є свідченням опосередкованого впливу російської інформаційної експансії. Новизна дослідження полягає також у встановленні прямого зв'язку між цими інформаційними впливами та реальними загрозами для інформаційної безпеки України, які можуть призвести до підризу та ускладнення українсько-польської співпраці.

Російські дезінформаційні стратегії, реалізовані через цифрові та традиційні медіа, мають на меті не лише підризу репутації України, а й розпалення міждержавних суперечностей. В умовах гібридної війни це становить елемент ширшої геополітичної стратегії рф у Центрально-Східній Європі, спрямованої на посилення впливу росії на внутрішню та зовнішню політику держав цього регіону. У зв'язку з цим рекомендовано: розробити національну стратегію протидії зовнішній дезінформації з урахуванням польського вектора; налагодити системну співпрацю між урядовими структурами України та Польщі з метою виявлення і нейтралізації дезінформаційних атак; створити постійні канали стратегічної комунікації для підтримки позитивного іміджу України; реалізувати спільні програми медіаграмотності та контрнативів; активізувати міжнародну координацію для захисту інформаційного простору на міждержавному рівні.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Інформаційна війна і національна безпека: Монографія / Ткачук П.П., Гула Р. В., Сивак О.І., Щурко О.М., Шемчук В.В. Львів: Друкарня АСВ, 2015. 265 с.
2. Diaz Ruiz C. Disinformation on digital media platforms: A market-shaping approach. *New Media & Society*. 2023. Vol. 25, No. 10. P. 2311–2330. DOI: <https://doi.org/10.1177/14614448231162650>
3. Arribas, C. M., Arcos, R., Gertrudix, M., Refoyo, I., Rajas, M., & Sanz, A. (2023). Information manipulation and historical revisionism: Russian disinformation and foreign interference through manipulated history-based narratives. *Open Research Europe*, 3, 2. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.16380.2>
4. Украина & Польша: кризис отношений. *Журнал Международная жизнь*. URL: https://interaffairs.ru/news/show/41777#_edn2 (дата звернення: 28.09.2024).
5. Польша, Украина и их «правильные» враги. *Россия в глобальной политике*. URL: <https://globalaffairs.ru/articles/polsha-ukraina-i-ih-vragi/> (дата звернення: 28.09.2024).
6. Москаленко В. В Польше наступает момент разочарования Украиной – бортник политнавигатор. *Политнавигатор*. URL: <https://www.politnavigator.net/v-polshe-nastupaet-moment-razocharovaniya-ukrainoj-bortnik.html> (дата звернення: 28.09.2024).
7. В Крыму объяснили идею Сикорского о передаче полуострова под мандат ООН. *Известия*. URL: <https://iz.ru/1762754/2024-09-21/v-krymu-obiasnili-ideiu-sikorskogo-o-peredache-poluostrova-pod-mandat-oon> (дата звернення: 28.09.2024).
8. Президент Польши напомнил Украине о сотрудничестве с Гитлером. *РИА Новости*. URL: <https://ria.ru/20240924/ukraina-1974332951.html> (дата звернення: 28.09.2024).
9. Myśl Polska: У Польши нет денег на защиту от наводнений из-за помощи Украине – Российская газета. *Российская газета*. URL: <https://rg.ru/2024/09/17/myl-polska-u-polshi-net-deneg-na-zashchitu-ot-navodnenij-iz-za-pomoshchi-ukraine.html> (дата звернення: 28.09.2024).
10. Глава Минобороны Польши заявил об отсутствии оружия для передачи Украине. *Известия*. URL: <https://iz.ru/1749843/2024-08-28/glava-minoborony-polshi-zaiavil-ob-otsutstvii-oruzhiia-dlia-peredachi-ukraine> (дата звернення: 28.09.2024).
11. Польша объяснила, почему не будет сбивать российские ракеты над Украиной. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/politics/28/08/2024/66cf25ad9a7947b2cb45031f> (дата звернення: 28.09.2024).

12. Сикорский назвал решение принять закон о мобилизации на Украине запоздалым. *Известия*. URL: <https://iz.ru/1759931/2024-09-16/sikorskii-nazval-reshenie-priniat-zakon-o-mobilizatsii-na-ukraine-zapozdalym> (дата звернення: 28.09.2024).
13. Польша ввела ограничения на въезд и выезд для украинских дальнбойщиков. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/politics/01/07/2024/66824d909a7947771dd9248c> (дата звернення: 28.09.2024).
14. Польша отменила переговоры с Украиной по сельхозповестке. *РБК*. URL: <https://www.rbc.ru/rbcfree/news/6641f36d9a79474849860f76> (дата звернення: 28.09.2024).
15. «Отвали». Зеленский нарвался на грубость после заявления о Польше. *РИА Новости*. URL: <https://ria.ru/20231112/zelenskiy-1908993996.html> (дата звернення: 28.09.2024).
16. Неблагоприятный вариант. В Польше раскрыли, на что придется пойти Украине. *РИА Новости*. URL: <https://ria.ru/20231102/variant-1906930283.html> (дата звернення: 28.09.2024).
17. Потеряют все. Зеленский совершил грубейшую ошибку, заявили в Польше. *РИА Новости*. URL: <https://ria.ru/20231011/oshibka-1902016417.html> (дата звернення: 28.09.2024).
18. Такого предательства Киев не ждал. У Украины появился новый враг. *РИА Новости*. URL: <https://ria.ru/20231201/ukraina-1912872067.html> (дата звернення: 28.09.2024).
19. Александров С. Польша и Украина поссорились из-за зерна. Как этот конфликт отразится на поставках оружия Киеву?. *Lenta.RU*. URL: https://lenta.ru/news/2023/09/22/poland_ukraine_conflict/ (дата звернення: 28.09.2024).
20. Названа выгода Польши от конфликта на Украине. *Известия*. URL: <https://iz.ru/1719268/2024-06-27/nazvana-vygoda-polshi-ot-konflikta-na-ukraine> (дата звернення: 28.09.2024).
21. Семенов М. Украина обвинила Польшу в помощи России. Как этот конфликт отразится на украинской экономике и поставках оружия для ВСУ?. *Lenta.RU*. URL: https://lenta.ru/articles/2023/09/26/pol_uk/ (дата звернення: 28.09.2024).
22. ЕС, Крым и ОУН*: украинско-польский конфликт нарастает. *Украина.ру*. URL: <https://ukraina.ru/20240919/1057560678.html> (дата звернення: 28.09.2024).
23. Левченко О.В. Система забезпечення інформаційної безпеки держави у воєнній сфері: основи побудови та функціонування : монографія. Житомир: Видавець ПП «Євро-Волинь», 2021. 172 с.
24. Інформаційно-психологічне протидіювання: підручник. Видання друге перекладене, доповнене та перероблене / [За заг. ред. В.В. Бедь, В.М. Петрика]. Київ: ПАТ «ВІПОЛ», 2018. 386 с.
25. Почепцов Г. Смыслы и войны: Украина и Россия в информационной и смысловой войнах. Київ: Ін-т соціальної та політичної психології НАПН України, 2017. 376 с.
26. Getmanchuk M., Zazulya Z. Information sphere is a key factor in Russia's hybrid aggression against Ukraine. *Political Sciences*. 2019. № 1. URL: https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jun/16905/hetmanchuk212019_0.pdf. (дата звернення: 02.03.2025).
27. Бондаренко С.В. Інформаційно-комунікаційна політика Російської Федерації у контексті захисту та просування національних інтересів у світі. *Актуальні проблеми політики*. 2017. Вип. 59. URL: <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/4631>. (дата звернення: 02.03.2025).

REFERENCES

1. Tkachuk, P.P., Hula, R.V., Syvak, O.I., Shchurko, O.M. & Shemchuk, V.V. (2015). *Informatsiina viina i natsionalna bezpeka: Monohrafiia [Information War and National Security: Monograph]*. Lviv: Drukarnia ASV [in Ukrainian].
2. Diaz, Ruiz C. (2023). Disinformation on digital media platforms: A market-shaping approach. *New Media & Society*, 25, 10, 2311–2330. DOI: <https://doi.org/10.1177/14614448231162650> [in English].
3. Arribas, C.M. etc. (2023). Information manipulation and historical revisionism: Russian disinformation and foreign interference through manipulated history-based narratives. *Open Research Europe*, 3, 2. DOI: <https://doi.org/10.12688/openreseurope.16380.2> [in English].
4. Ukrayna & Polsha: kryzys otnosheniy [Ukraine & Poland: crisis in relations]. *Zhurnal Mezhdunarodnaia zhizn – Magazine International Life*. Retrieved from https://interaffairs.ru/news/show/41777#_edn2 [in Russian].

5. Polsha, Ukrayna y ykh «pravylnye» vrahы. Rossiya v hlobalnoi polytyke [Poland, Ukraine and their "right" enemies. Russia in global politics]. *globalaffairs.ru*. Retrieved from available at <https://globalaffairs.ru/articles/polsha-ukraina-i-ih-vragi/> [in Russian].
6. Moskalenko, V.V. Polshe nastupaet moment razocharovaniya Ukrainoi – bortnyk polytnavyhator [In Poland, there is a moment of disillusionment with Ukraine – a political navigator]. *Polytnavyhator – Political navigator*. Retrieved from <https://www.politnavigator.net/v-polshe-nastupaet-moment-razocharovaniya-ukrainoj-bortnik.html> [in Russian].
7. V Krymu obiasnyly ydeiu Sykorskoho o peredache poluostrova pod mandat OON [In Crimea, Sikorsky's idea of transferring the peninsula under the UN mandate was explained]. *Yzvestiya – Izvestia*. Retrieved from <https://iz.ru/1762754/2024-09-21/v-krymu-obiasnili-ideiu-sikorskogo-o-peredache-poluostrova-pod-mandat-oon> [in Russian].
8. Prezydent Polshы napomnyl Ukraine o sotrudnychestve s Hytlerom [The President of Poland reminded Ukraine about cooperation with Hitler]. *RYA Novosti*. Retrieved from <https://ria.ru/20240924/ukraina-1974332951.html> [in Russian].
9. Myśl Polska: U Polshы net deneh na zashchytu ot navodnenyi yz-za pomoshchy Ukraine – Rossyiskaia hazeta [Poland has no money to protect itself from being flooded because of aid to Ukraine – Rossiyskaya gazeta]. *Rossyiskaia hazeta – Russian newspaper*. Retrieved from <https://rg.ru/2024/09/17/myl-polska-u-polshi-net-deneg-na-zashchitu-ot-navodnenij-iz-za-pomoshchi-ukraine.html> [in Russian].
10. Glava mynoborony Polshы zaiavyl ob otsutstvyi oruzhiia dlia peredachy Ukraine [The head of the Polish Ministry of Defense stated that there were no weapons to transfer to Ukraine]. *Yzvestiya – Izvestia*. Retrieved from <https://iz.ru/1749843/2024-08-28/glava-minoborony-polshi-zaiavil-ob-otsutstvii-oruzhiia-dlia-peredachi-ukraine> [in Russian].
11. Polsha obiasnyla, pochemu ne budet sbyvat rossiyskiye rakety nad Ukrainoi [Poland explained why it will not shoot down Russian missiles over Ukraine]. *RBK – RBC*. Retrieved from <https://www.rbc.ru/politics/28/08/2024/66cf25ad9a7947b2cb45031f> [in Russian].
12. Sykorskyi nazval reshenye prinyat zakon o mobylizatsyy na Ukraine zapozdalym [Sikorsky called the decision to adopt the law on mobilization in Ukraine belated]. *Yzvestiya – Izvestia*. Retrieved from <https://iz.ru/1759931/2024-09-16/sikorskii-nazval-reshenie-prinyat-zakon-o-mobilizatsii-na-ukraine-zapozdalym> [in Russian].
13. Polsha vvела ohranycheniya na vъезд y vyezd dlia ukraynskykh dalnoboishchykov [Poland imposed restrictions on entry and exit for Ukrainian truck drivers]. *RBK – RBC*. Retrieved from <https://www.rbc.ru/politics/01/07/2024/66824d909a7947771dd9248c> [in Russian].
14. Polsha otmenyla perehovory s Ukrainoi po selkhozpovestke [Poland canceled negotiations with Ukraine on the agricultural agenda]. *RBK – RBC*. Retrieved from <https://www.rbc.ru/rbcfreenews/6641f36d9a79474849860f76> [in Russian].
15. «Otvaly». Zelenskyi narvalsia na hrubost posle zaiavleniya o Polshe [Fuck off." Zelensky faced rudeness after statement about Poland]. *RYA Novosti*. Retrieved from <https://ria.ru/20231112/zelenskiy-1908993996.html> [in Russian].
16. Neblahopryiatnyi varyant. V Polshe raskryly, na chto prydetisia poity Ukraine [Unfavorable option. Poland has revealed what Ukraine will have to do]. *RYA Novosti*. Retrieved from <https://ria.ru/20231102/variant-1906930283.html> [in Russian].
17. Poteriaiut vse. Zelenskyi sovershyl hrubeishuiu oshybku, zaiavly v Polshe [They will lose everything. Zelensky made a grave mistake, they said in Poland]. *RYA Novosti*. Retrieved from <https://ria.ru/20231011/oshibka-1902016417.html> [in Russian].
18. Takoho predatelstva Kyev ne zhdal. U Ukrainy poiavylsia novyi vrah [Kyiv did not expect such betrayal. Ukraine has a new enemy]. *RYA Novosti*. Retrieved from <https://ria.ru/20231201/ukraina-1912872067.html> [in Russian].
19. Aleksandrov, S. (2023). Polsha y Ukrayna possorylys yz-za zerna. Kak etot konflikt otrazytsia na postavkakh oruzhiia Kyevu? [Poland and Ukraine quarreled over grain. How will this conflict affect

- weapons supplies to Kyiv?] *Lenta.RU*. Retrieved from https://lenta.ru/news/2023/09/22/poland_ukraine_conflict/ [in Russian].
20. Nazvana vyhoda Polshy ot konflykta na Ukrayne [Poland's benefit from the conflict in Ukraine has been named]. *Yzvestyia – Izvestia*. Retrieved from <https://iz.ru/1719268/2024-06-27/nazvana-vygoda-polshi-ot-konflikta-na-ukraine> [in Russian].
21. Semenov, M. (2023). Ukrayna obvynyla Polshu v pomoshchy Rossyy. Kak etot konflykt otrazytsia na ukraynskoi ekonomyke y postavkakh oruzhyia dlia VSU? [How will this conflict affect the Ukrainian economy and weapons supplies to the Armed Forces of Ukraine?] *Lenta.RU*. Retrieved from https://lenta.ru/articles/2023/09/26/pol_uk/ [in Russian].
22. ES, Krym y OUN*: ukraynsko-polskyi konflykt narastaet [EU, Crimea and OUN*: the Ukrainian-Polish conflict is growing]. *Ukrayna.ru*. Retrieved from <https://ukraina.ru/20240919/1057560678.html> [in Russian].
23. Levchenko, O.V. (2021). *Systema zabezpechennia informatsiinoi bezpeky derzhavy u voiennoi sferi: osnovy pobudovy ta funktsionuvannia: monohrafiia* [System for ensuring information security of the state in the military sphere: the basics of its functionality: monograph]. Zhytomyr: Vydavets PP «levro-Volyn» [in Ukrainian].
24. Petryk, V.M. etc. (2018). *Informatsiino-psykholohichne protyborstvo: pidruchnyk* [Information and psychological confrontation: a textbook]. Vydannia druhe perekladene, dopovnene ta pereroblene. Kyiv: PAT «VIPOL» [in Ukrainian].
25. Pocheptsov, H. (2017). *Smysly i viiny: Ukraina i Rosiia v informatsiinii i smyslovii viinakh* [Meanings and Wars: Ukraine and Russia in Information and Meaning Wars]. Kyiv: In-t sotsialnoi ta politychnoi psykholohii NAPN Ukrainy [in Ukrainian].
26. Getmanchuk, M. & Zazulya, Z. (2019). Information sphere is a key factor in Russias hybrid aggression against Ukraine. *Political Sciences*, 1. Retrieved from https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2019/jun/16905/hetmanchuk212019_0.pdf [in English].
27. Bondarenko, S.V. (2017). Informatsiino-komunikatsiina polityka Rosiiskoi Federatsii u konteksti zakhystu ta prosuvannia natsionalnykh interesiv u sviti [Information and communication policy of the Russian Federation in the context of protecting and promoting national interests in the world]. *Aktualni problemy polityky – Current problems of politics*, 59. Retrieved from <https://abstracts.donnu.edu.ua/article/view/4631> [in Ukrainian].

Подано до редакції 02.03.25 р.
Прийнято до друку 07.04.25 р.

УДК 321.7:004

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-133-140>

Пасічник Василь, доктор наук з державного управління, доцент, доцент кафедри міжнародної інформації та кафедри публічного врядування Національного університету «Львівська політехніка»

Pasichnyk Vasyl, Doctor of Science in Public Administration, Associate Professor, Associate Professor of the Department of International Information and the Department of Public Governance of the National University «Lviv Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-2447-2374>

Алексишинець Валерія, студентка кафедри міжнародної інформації Національного університету «Львівська Політехніка»

Alekshynets Valeria, Student of the Department of International Information of the National University «Lviv Polytechnic»

ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-3552-8469>

ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА У ДОБУ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ

INFORMATION POLICY IN THE AGE OF DIGITAL COMMUNICATIONS

Анотація. У статті розглядається значення інформаційної політики в рамках сучасних держав, зокрема в епоху, коли цифрові комунікації стали центральним інструментом управління. Оскільки такі технології, як штучний інтелект, великі дані та віртуальна реальність продовжують розвиватися, цифрові комунікації відіграють все більш важливу роль у зміні соціальної динаміки та відносин між державою та її громадянами. Цифровізація, особливо у сфері державного управління, набула значного значення з огляду на швидкі глобальні зміни в технологічному ландшафті. Країни в усьому світі докладають узгоджених зусиль, щоб оптимізувати свої адміністративні функції, покращити якість і швидкість послуг, а також забезпечити як прозорість, так і доступність через цифрові платформи.

Тема цифровізації в управлінні є особливо актуальною на тлі масштабних технологічних змін, які змінюють суспільство. Сьогодні існує нагальна потреба урядів адаптуватися до цих трансформацій, щоб відповідати зростаючим очікуванням щодо ефективності, оперативності та підзвітності. Різні країни використовують цифрові технології для реформування своїх систем державного управління. Зокрема, у статті аналізуються підходи Данії, Сполученого Королівства, Сполучених Штатів, Фінляндії та України, підкреслюючи як успіхи, так і проблеми, з якими ці країни зіткнулися у впровадженні цифрових систем у своїх державних секторах.

Окрім оцінки технічних аспектів цифрової трансформації, важливим є рівень довіри населення до нових технологій та державних послуг. У статті детально розглядається, як громадяни сприймають ці інновації та як їхня довіра або її відсутність може суттєво вплинути на успіх ініціатив цифровізації. Взаємозв'язок між технологічною інфраструктурою держави та довірою до неї з боку суспільства є ключовим фактором у визначенні ефективності цифрового управління. Це дослідження підкреслює важливість не лише зосередження уваги на технологічних досягненнях, а й звернення до соціальних і політичних факторів, які формують сприйняття цифрових інструментів громадянськстю.

Ключові слова: інформаційна політика, цифрові технології, державне управління, цифровізація, цифрові комунікації, соціальні фактори.

Abstract. The article discusses the significance of information policy within modern states, particularly in an era when digital communications have become a central tool of governance. As technologies such as artificial intelligence, big data, and virtual reality continue to develop, digital communications play an increasingly important role in changing social dynamics and the relationships between the state and its citizens. Digitalization, especially in the field of public administration, has gained significant importance in light of the rapid global changes in the technological landscape. Countries around the world are making coordinated efforts to optimize their administrative functions, improve the quality and speed of services, and ensure both transparency and accessibility through digital platforms.

The topic of digitalization in governance is particularly relevant in the context of large-scale technological changes that are transforming society. Today, there is an urgent need for governments to adapt to these transformations to meet the growing expectations for efficiency, responsiveness, and accountability. Various countries are using digital technologies to reform their public administration systems. In particular, the article analyzes the approaches of Denmark, the United Kingdom, the United States, Finland, and Ukraine, highlighting both successes and challenges faced by these countries in implementing digital systems in their public sectors.

In addition to assessing the technical aspects of digital transformation, the level of public trust in new technologies and government services is also important. The article examines in detail how citizens perceive these innovations and how their trust, or lack thereof, can significantly influence the success of digitalization initiatives. The relationship between a state's technological infrastructure and public trust in it is a key factor in determining the effectiveness of digital governance. This research emphasizes the importance of not only focusing on technological achievements but also addressing the social and political factors that shape the public's perception of digital tools.

Keywords: information policy, digital technologies, public administration, digitalization, digital communications, social factors.

Постановка проблеми. Інформаційна політика відіграє вирішальну роль у національній безпеці та розвитку країни, особливо в епоху цифрових технологій. Оскільки цифрові технології стають все більш поширеними, цифрові комунікації стали ключовим інструментом для забезпечення доступу громадян до державних послуг, покращення взаємодії між державними установами та суспільством та підвищення ефективності управління. Ці цифрові інструменти пропонують потенціал для зміни того, як надаються послуги та як уряд взаємодіє з громадськістю. Однак, незважаючи на очевидні переваги, впровадження цифрових технологій у державне управління часто стикається зі значними проблемами. Серед цих перешкод – брак достатньої кваліфікації персоналу, відсутність чітко визначеного стратегічного бачення, обмеженість фінансових ресурсів і, мабуть, найважливіше, низький рівень довіри громадян до нововведених систем.

Хоча потенціал для цифрової трансформації величезний, очевидно, що ефективне впровадження вимагає подолання цих перешкод. Досвід таких країн, як Данія, Велика Британія, США та Фінляндія демонструє, що за правильного підходу, включно з узгодженою інформаційною політикою, можлива успішна цифрова трансформація. Ці країни показали, що стратегічний, добре керований перехід до цифрового управління може призвести до покращення державних послуг, підвищення рівня задоволеності громадян та більш ефективної діяльності уряду. Ключ полягає не лише у впровадженні нових технологій, але й у створенні середовища, у якому ці технології сприймаються як державним сектором, так і громадянами, яких вони обслуговують.

Натомість Україна, як і багато інших країн, стикається із значними труднощами у просуванні власної цифрової трансформації державного управління. Виклики, з якими стикається Україна, є багатогранними, включаючи технологічні, соціальні, політичні та організаційні питання. Хоча технічні аспекти цифровізації, такі як розвиток інфраструктури, розгортання програмного забезпечення та системна інтеграція, є вирішальними, не можна забувати про соціальний і політичний контекст. Щоб цифрова трансформація була успішною, важливо, щоб уряд

забезпечував прозорість, покращував кваліфікацію державних службовців і вирішував проблеми та потреби громадськості. Крім того, для подолання існуючих бар'єрів необхідна політична воля для здійснення комплексних реформ разом із відповідним фінансуванням.

Крім того, організаційні проблеми в самому державному апараті також можуть перешкоджати безперервному впровадженню цифрових технологій. Системи державного управління, які часто характеризуються бюрократією та жорсткими структурами, можуть протистояти змінам, що ускладнює ефективне впровадження нових цифрових рішень. Цей опір може бути посилений відсутністю координації між різними державними установами та департаментами, що мають конкуруючі інтереси або застарілі системи. У результаті зусилля з оцифрування державного управління можуть зазнати невдачі без сильного лідерства та єдиної стратегії, яка об'єднає всі відповідні зацікавлені сторони.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема цифровізації державного управління активно досліджується у світовій науці та практиці. Останні публікації акцентують увагу на важливості інтеграції цифрових технологій у державні системи та визначають основні виклики, які виникають при цьому. Зокрема, у роботах авторів аналізуються успішні кейси цифрових перетворень в країнах Європи, а також виявляються основні проблеми, з якими стикаються держави при впровадженні електронного уряду. В українському контексті важливо відзначити дослідження, присвячені особливостям цифрової трансформації в Україні та її адаптації до сучасних вимог цифрової ери. Зокрема, усі ці питання розкривали у своїх працях М. Ангелін, О. Бобровський, С. Квітка, О. Корнага, В. Корсун, Ю. Магиляс, І. Медведенко, О. Сидоренко, А. Чечель, В. Щербак та ін.

Метою статті є аналіз ролі інформаційної політики держав у контексті цифрових комунікацій та оцінка ефективності впровадження цифрових технологій у державне управління на прикладі зарубіжного та українського досвіду.

Виклад основного матеріалу. Цифрові технології кардинально змінюють ландшафт державного управління. З появою Інтернету, мобільних додатків, великих даних, штучного інтелекту та інших передових технологій перед урядами постають як нові можливості, так і значні проблеми в управлінні державним апаратом. Інформаційна політика в контексті цих цифрових інновацій відіграє вирішальну роль у формуванні стратегії управління країною, оскільки вона не лише визначає методи взаємодії між державою та її громадянами, але й забезпечує ефективну роботу державних сервісів, зміцнює інформаційну безпеку та підтримує правовий захист [1; 2].

Основною метою інформаційної політики є створення надійної цифрової інфраструктури, яка дозволить громадянам отримувати доступ до державних послуг через електронні платформи. Ця цифрова інфраструктура допомагає оптимізувати адміністративні процеси, зменшити бюрократичні бар'єри та сприяти більшій прозорості та підзвітності державного управління. Це також сприяє модернізації державних послуг, роблячи їх більш доступними та ефективними. Однак, незважаючи на значний прогрес у цифровізації управління, багато країн досі стикаються з різними проблемами. До них відносяться відсутність узгодженої та єдиної стратегії розвитку цифрових комунікацій, відсутність достатнього досвіду серед державних службовців, поширений скептицизм серед громадян щодо нових технологій та проблеми, пов'язані з інтеграцією нових цифрових рішень у вже існуючі адміністративні структури [3].

Окрім цих викликів, існує також питання цифрової грамотності та інклюзивності. Хоча цифрові платформи обіцяють покращити доступність, вони можуть ненавмисно виключити сегменти населення, які не мають необхідних навичок або ресурсів для взаємодії з ними. Це створює цифровий розрив, через який деякі громадяни не можуть повною мірою скористатися державними послугами, які пропонуються онлайн. Крім того, уряди повинні створити правові рамки, які адаптуються до швидких темпів технологічних змін, забезпечуючи, щоб закони та нормативні акти залишалися актуальними та ефективними у вирішенні складнощів, створених цифровим прогресом. Успішна реалізація інформаційної політики, отже, стосується не лише технологічного

розвитку, але й створення справедливого, інклюзивного та чуйного цифрового середовища, яке принесе користь усім громадянам [5; 6].

Зрештою, успіх інформаційної політики країни залежить від співпраці між державними органами, приватним сектором і громадянським суспільством для подолання існуючих перешкод і використання повного потенціалу цифрових технологій у державному управлінні. Вирішуючи ці проблеми та використовуючи інноваційні підходи, уряди можуть побудувати більш ефективну, прозору та інклюзивну систему державних послуг, яка відповідає потребам цифрової ери [3; 7].

У всьому світі є численні приклади успішної цифрової трансформації державного управління, які демонструють силу технологій у підвищенні ефективності та прозорості уряду. Слід зазначити, що кілька європейських країн, зокрема Данія, Велика Британія та Фінляндія, запровадили цифрові стратегії, які значно покращили надання державних послуг і спростили бюрократичні процеси. Ці країни служать чудовими моделями того, як цифрова трансформація може революціонізувати функціонування державних структур [6; 9].

Наприклад, Данія стала однією з перших країн, яка запровадила систему електронного уряду в середині 2000-х рр. Відтоді країна була в авангарді інтеграції цифрових технологій у державні послуги. Підхід Данії включає широкий спектр електронних послуг, таких як онлайн-реєстрація для бізнесу, системи сплати податків, електронний документообіг та інші інноваційні цифрові інструменти. Усі державні послуги, починаючи від реєстрації бізнесу і закінчуючи поданням податкової звітності, стали доступними через Інтернет, що робить їх зручнішими для громадян. Особливістю цифрової стратегії Данії є інтеграція всіх цифрових платформ в єдину систему. Ця інтеграція дозволяє громадянам отримувати доступ до всіх необхідних послуг через один центральний портал, значно покращуючи як ефективність, так і досвід користувача [2].

Подібним чином Сполучене Королівство досягло значних успіхів у впровадженні послуг електронного уряду. Британський портал gov.uk став основним центром надання цифрових послуг громадянам. Уряд зосередився на тому, щоб ці послуги були доступними та зручними для користувачів, дозволяючи громадянам ефективно виконувати такі завдання, як реєстрація бізнесу, подача заяв на соціальні виплати та подання податкових декларацій. Простота навігації та інтуїтивно зрозумілий дизайн цих платформ відіграли вирішальну роль у їх успіху. Крім того, Велика Британія докладала значних зусиль для сприяння використанню відкритих даних, що дозволяє громадськості отримувати доступ до великої кількості урядової інформації. Така прозорість сприяє зміцненню довіри до державного управління та дає громадянам можливість вимагати від уряду відповідальності [7; 8].

Фінляндія є ще однією зразковою країною з точки зору цифрової трансформації. Уряд Фінляндії розробив комплексні цифрові платформи, які надають громадянам легкий доступ до широкого спектру державних послуг, включаючи охорону здоров'я, соціальні послуги та освіту. Одним із ключових аспектів підходу Фінляндії є її зосередженість на інклюзивності та залученні громадськості під час цифрового переходу. Уряд Фінляндії докладав спільних зусиль, щоб підтримати громадян, особливо старше покоління, в адаптації до цифрових послуг. Завдяки серії освітніх кампаній, спрямованих на підвищення цифрової грамотності, Фінляндія переконала, що її населення добре оснащене використанням доступних цифрових інструментів [6].

Крім того, ці країни продемонстрували, що успішна цифрова трансформація полягає не лише в наданні нових технологій, а й у тому, щоб громадяни могли легко адаптуватися до цих цифрових послуг і використовувати їх. Інтеграція зручних для користувачів платформ разом із освітніми ініціативами для підвищення цифрової грамотності відіграє життєво важливу роль у забезпеченні того, щоб цифрова трансформація охопила всі верстви населення.

Успішні цифрові стратегії в Данії, Великобританії та Фінляндії є яскравим доказом глибокого впливу, який цифрові технології можуть мати на державне управління. Застосовуючи інноваційні рішення, об'єднуючи послуги в єдині платформи та підтримуючи громадян під час переходу, ці країни встановили високий стандарт для наслідування іншими. Оскільки інші країни продовжують досліджувати та впроваджувати власні цифрові стратегії, вони можуть отримати цінні уроки з цих

моделей для підвищення ефективності, прозорості та доступності своїх державних послуг [6]. Зрештою, цифрова трансформація державного управління має потенціал революціонізувати діяльність уряду в усьому світі, зробивши його більш чуйним, підзвітним та інклюзивним [7].

Україна, як і багато інших країн, активно домагається інтеграції цифрових технологій у своє державне управління. Однак країна стикається з низкою проблем, зокрема, з інфраструктурою, брак кваліфікованого персоналу, низький рівень довіри до державних онлайн-платформ і обмежені фінансові ресурси. Ці перешкоди уповільнюють процес модернізації та заважають ефективному впровадженню цифрових інструментів у державному секторі [8].

Центральним компонентом стратегії цифровізації України є розвиток порталу державних послуг «Дія». Ця платформа дозволяє громадянам отримувати доступ до різноманітних основних послуг онлайн, таких як реєстрація бізнесу, оформлення паспорта, водійських прав, реєстрація транспортних засобів тощо. Хоча «Дія» досягла значних успіхів у спрощенні адміністративних процесів і покращенні доступності, вона все ще стикається з помітними труднощами. Серед них обмежений спектр послуг, доступних на порталів, і загальна недостатня поінформованість громадськості щодо всіх можливостей цифрових послуг. Багато громадян не знають, як використовувати ці платформи чи весь спектр послуг, які вони пропонують, що зменшує їхній потенційний вплив [5].

Іншою критичною проблемою, з якою стикається Україна, є цифровий розрив, який існує між різними демографічними групами. Зокрема, існує значна різниця в доступі до Інтернету та цифрових технологій між міською та сільською місцевістю, а також між різними соціально-економічними групами. Цей розрив посилює існуючу нерівність і є суттєвою перешкодою для досягнення рівного доступу до цифрових послуг для всіх громадян. Наприклад, багато людей, які живуть у віддалених сільських районах, можуть не мати надійного доступу до високошвидкісного Інтернету, що обмежує їхні можливості користуватися перевагами державних цифрових платформ. Ця нерівність у цифровому доступі створює серйозну проблему для державної політики, яка має прагнути забезпечити доступність цифрових послуг для всіх, незалежно від місця розташування чи економічного статусу [9].

Крім того, Україна продовжує боротися з інтеграцією розрізнених державних систем. Незважаючи на зусилля уряду створити єдиний портал для надання державних послуг, багато державних установ все ще покладаються на застарілі технології та успадковані платформи. Така фрагментація ускладнює обмін даними між різними державними установами та створює неефективність у наданні послуг. Громадяни часто стикаються із затримками та труднощами у використанні електронних послуг через відсутність безперебійного зв'язку між державними системами. Ці виклики посилюються бюрократичною інерцією, яка існує в багатьох державних установах, де зміни часто відбуваються повільно та зустрічають опір [8].

На додаток до цих інфраструктурних і технічних проблем, існує також потреба в збільшенні інвестицій у навчання та освіту, щоб забезпечити належну підготовку робочої сили до цифрового майбутнього. Дефіцит кваліфікованого персоналу, особливо у сферах ІТ та цифрового менеджменту, ще більше заважає ефективному розгортанню цифрових послуг. Україні необхідно віддати пріоритет розвитку людського капіталу, щоб відповідати вимогам цифрової епохи, гарантуючи, що державні службовці та громадяни мають необхідні навички для ефективної навігації цифровими платформами.

Крім того, існує потреба в посиленні правової бази та заходів кібербезпеки для захисту даних громадян і зміцнення довіри до цифрових послуг, що надаються урядом. Для уряду важливо запровадити надійні протоколи кібербезпеки та забезпечити захист особистої інформації громадян.

Незважаючи на ці виклики, зусилля з цифрової трансформації в Україні прогресують, і є можливості для розвитку. Подальше розширення платформи «Дія» в поєднанні з ініціативами щодо підвищення цифрової грамотності та подолання цифрового розриву може значно підвищити якість і доступність державних послуг у країні. Крім того, звернення до інтеграції державних систем та

покращення кібербезпеки допоможе оптимізувати адміністративні процеси та підвищити загальну ефективність державного сектору [8].

Хоча Україна все ще перебуває на етапі становлення цифрової трансформації, вже досягнуто помітного прогресу у впровадженні цифрових інструментів у сфері публічного управління. Подальший розвиток у цій галузі вимагатиме системних зусиль для подолання таких бар'єрів, як цифрова нерівність, низький рівень інтеграції між державними системами та обмежена цифрова обізнаність частини населення. Успішне вирішення зазначених проблем дозволить реалізувати потенціал цифрових технологій задля підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності надання публічних послуг.

Отже, попри певні успіхи і значний потенціал цифрових рішень, їх впровадження у сферу державного управління супроводжується низкою викликів та проблем: цифровий розрив та нерівний доступ до цифрових ресурсів між різними регіонами та соціально-економічними групами населення; відсутність належних інвестицій у розвиток інформаційної інфраструктури, підвищення цифрової компетентності та формування людського капіталу; недовіра населення до державних цифрових платформ; невідповідність існуючої технологічної бази сучасним вимогам; нестача висококваліфікованих фахівців, зокрема у сфері ІТ та цифрового адміністрування; проблемність у забезпеченні взаємної сумісності та інтеграції державних інформаційних систем; співіснування застарілих та новітніх технологічних рішень, що унеможливорює безперебійний обмін інформацією між установами.

Щоб подолати ці виклики, необхідно розробити комплексну інформаційну політику, яка надає пріоритет цифровій доступності, кібербезпеці та ефективному наданню послуг. Перш за все, важливо подолати цифровий розрив, забезпечивши всім громадянам доступ до необхідної цифрової інфраструктури та навичок. Це вимагає цілеспрямованих зусиль для покращення доступу до Інтернету в районах із недостатнім обслуговуванням і забезпечення програм цифрової грамотності, особливо для старших поколінь або тих, хто має обмежений доступ до технологій. Уряди також повинні сприяти співпраці між державним і приватним секторами для створення інфраструктури, необхідної для широкого надання цифрових послуг.

Крім того, інформаційна політика повинна робити сильний акцент на конфіденційності даних і кібербезпеці. Оскільки уряди все більше покладаються на цифрові платформи для надання державних послуг, захист персональних даних громадян стає першочерговим. Національні закони та нормативні акти щодо захисту даних мають бути оновлені для вирішення унікальних проблем, пов'язаних із розвитком технологій, а уряди мають запровадити надійні заходи кібербезпеки для захисту від кіберзагроз і витоку даних.

Крім того, успішна інтеграція цифрових технологій у державне управління потребує узгоджених стратегій взаємодії систем та інтеграції даних. Урядам слід зосередитися на розробці стандартизованих структур, які забезпечують безперебійний зв'язок між різними платформами державного сектору, забезпечуючи ефективний обмін інформацією між установами. Це сприятиме створенню уніфікованих послуг, орієнтованих на громадян, до яких буде легко отримати доступ і використовувати.

Нарешті, уряди повинні залишатися гнучкими та адаптуватися до швидко мінливого технологічного ландшафту. Цифрова ера характеризується постійними інноваціями, і інформаційна політика має бути достатньо гнучкою, щоб адаптуватись до нових технологій у міру їх появи. Політики повинні тісно співпрацювати з технічними експертами та лідерами галузі, щоб бути в курсі технологічних тенденцій і активно розробляти правила та рамки, які сприяють інноваціям, одночасно забезпечуючи захист прав та інтересів громадян.

Висновки. Цифрові технології докорінно змінюють підходи до державного управління, сприяючи зростанню ефективності, прозорості та доступності послуг. Водночас цифрова трансформація потребує системного підходу – від розробки стратегії цифрового розвитку до підвищення цифрової грамотності населення та підготовки кадрів. В Україні актуальними залишаються виклики цифрового розриву, фрагментації платформ, нестачі кваліфікованого

персоналу та довіри до цифрових сервісів. Для їх подолання слід формувати комплексну інформаційну політику, що охоплює інфраструктуру, кібербезпеку, захист персональних даних, інтеграцію систем і підтримку інновацій. Міжнародний досвід підтверджує: цифрова трансформація буде успішною лише за умови активної участі держави, нормативної гнучкості та постійного діалогу з громадянами щодо їх потреб у цифровому середовищі.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Бобровський О.І. Цифровізація державного управління: еволюційний шлях і подальші можливості. *Таврійський науковий вісник. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2024. №1. С. 3–15. URL: <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/521/484> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Єсімов С. Зарубіжний досвід цифровізації державних послуг. *Аналітичне-порівняльне правознавство. ДВНЗ «УжНУ»*. 2024. №1. С. 386–390. URL: <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/67573/1/300001-Текст%20статті-692357-1-10-20240316.pdf> (дата звернення: 12.02.2025).
3. Квітка С., Корсун В., Магиляс Ю. Цифрова трансформація публічного управління: перспективні напрямки досліджень. *Аспекти публічного управління*. 2024. №12(3). С. 50–58. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081/1058> (дата звернення: 12.02.2025).
4. Корнага О. Вплив цифрової трансформації на механізми державного управління регіональним розвитком. *Вісник Хмельницького національного університету. Серія: Економічні науки*. 2024. № 326(1). С. 189–193. URL: <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/32/29> (дата звернення: 12.02.2025).
5. Медведенко І.В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис*. 2024. №6. С. 52–58. URL: <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/475/457> (дата звернення: 12.02.2025).
6. Сидоренко О. Цифрова трансформація як чинник підвищення ефективності державного управління за результатами: досвід Великобританії. *Аспекти публічного управління*. 2020. №1. С. 120–122. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/776/751> (дата звернення: 12.02.2025).
7. Чечель А., Ангелін М. Стратегічні цифрові технології у публічному секторі України. Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення. 2024. №9. С. 176–185. URL: <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/168/171> (дата звернення: 12.02.2025).
8. Щербак В. Сучасні тенденції цифрової трансформації державного управління в Україні: правовий аспект. *Аспекти публічного управління*. 2020. №8. С. 139–141. URL: <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/782/757> (дата звернення: 12.02.2025).
9. Ghezzi R., Kolehmainen T., Setälä M., Mikkonen T. Enterprise Architecture as an Enabler for a Government Business Ecosystem: Experiences from Finland. *Cornell University*. 2023. URL: <https://arxiv.org/pdf/2309.08266> (дата звернення: 12.02.2025).

REFERENCES

1. Bobrovskyi, O.I. (2024). Tsyfrovizatsiia derzhavnoho upravlinnia: evoliutsiinyi shliakh i podalshi mozhlyvosti [Digitalization of public administration: evolutionary path and further opportunities]. *Tavriyskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia – Tavria Scientific Bulletin. Series: Public administration and administration*, 1, 3–15. Retrieved from <https://journals.ksauniv.ks.ua/index.php/public/article/view/521/484> [in Ukrainian].
2. Iesimov, S. (2024). Zarubizhnyi dosvid tsyvrovizatsii derzhavnykh posluh [Foreign experience in digitalization of public services]. *Analitychne-porivnialne pravoznavstvo. DVNZ «UzhNU» – Analytical and comparative law. State Higher Educational Institution "UzhNU"*, 1, 386–390. Retrieved from <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/67573/1/300001-Текст%20статті-692357-1-10-20240316.pdf> [in Ukrainian].

3. Kvitka, S., Korsun, V. & Mahylias, Yu. (2024). Tsyfrova transformatsiia publichnoho upravlinnia: perspektyvni napriamky doslidzhen [Digital transformation of public administration: promising research directions]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 12(3), 50–58. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/1081/1058> [in Ukrainian].
4. Kornaha, O. (2024). Vplyv tsyfrovoi transformatsii na mekhanizmy derzhavnoho upravlinnia rehionalnym rozvytkom [The impact of digital transformation on the mechanisms of public administration of regional development]. *Visnyk Khmelnytskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Ekonomichni nauky – Bulletin of Khmelnytsky National University. Series: Economic Sciences*, 326(1), 189–193. Retrieved from <https://heraldes.khmnu.edu.ua/index.php/heraldes/article/view/32/29> [in Ukrainian].
5. Medvedenko, I.V. (2024). Elektronne uriaduvannia: mizhnarodnyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Electronic governance: international experience and prospects for Ukraine]. *Ukrainskyi ekonomichnyi chasopys – Ukrainian Economic Journal*, 6, 52–58. Retrieved from <https://journals.dpu.kyiv.ua/index.php/economy/article/view/475/457> [in Ukrainian].
6. Sydorenko, O. (2020). Tsyfrova transformatsiia yak chynnyk pidvyshchennia efektyvnosti derzhavnoho upravlinnia za rezultatamy: dosvid Velykobrytanii [Digital transformation as a factor in increasing the efficiency of public administration by results: the experience of Great Britain]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 1, 120–122. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/776/751> [in Ukrainian].
7. Chechel, A. & Anhelin, M. (2024). Stratehichni tsyfrovi tekhnolohii u publichnomu sektori Ukrainy [Strategic digital technologies in the public sector of Ukraine]. *Publichne upravlinnia: kontseptsii, paradyhma, rozvytok, udoskonalennia – Public administration: concepts, paradigm, development, improvement*, 9, 176–185. Retrieved from <https://pa.journal.in.ua/index.php/pa/article/view/168/171> [in Ukrainian].
8. Shcherbak, V. (2020). Suchasni tendentsii tsyfrovoi transformatsii derzhavnoho upravlinnia v Ukraini: pravovyi aspekt [Modern trends in the digital transformation of public administration in Ukraine: legal aspect]. *Aspekty publichnoho upravlinnia – Aspects of public administration*, 8, 139–141. Retrieved from <https://aspects.org.ua/index.php/journal/article/view/782/757> [in Ukrainian].
9. Ghezzi, R., Kolehmainen, T., Setälä, M. & Mikkonen, T. (2023). Enterprise Architecture as an Enabler for a Government Business Ecosystem: Experiences from Finland. *Cornell University*. Retrieved from <https://arxiv.org/pdf/2309.08266> [in English].

Подано до редакції 17.02.25 р.
Прийнято до друку 18.03.25 р.

УДК 35-049.5:004](100)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-141-147>

Стельмах Андрій, кандидат наук з державного управління, викладач кафедри публічного управління та адміністрування Університету Григорія Сковороди в Переяславі

Stelmakh Andriy, Candidate of Science in Public Administration, Lecturer at the Department of Public Management and Administration at Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0003-3721-5593>

СУЧАСНІ АСПЕКТИ РОЗВИТКУ ЦИФРОВІЗАЦІЇ У СИСТЕМІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ЗАКОРДОННИЙ ДОСВІД

MODERN ASPECTS OF DIGITALIZATION DEVELOPMENT IN THE NATIONAL SECURITY SYSTEM: FOREIGN EXPERIENCE

Анотація. У статті проаналізовані основні аспекти цифровізації національної безпеки за кордоном. Аналіз закордонного досвіду, зокрема таких країн, як США, Велика Британія, Ізраїль, Канада, Австралія, країни ЄС та Балтії, показує, що основою ефективної цифрової безпеки є стратегічна координація між державним та приватним секторами, розвиток технологічної інфраструктури, нормативна адаптивність та підвищення цифрової грамотності всіх учасників безпекового середовища.

Запропоновані основні аспекти запровадження світового досвіду щодо цифровізації національної безпеки в Україні. Зазначено, що імплементація закордонного досвіду має спиратися на кілька ключових напрямів: по-перше, розробка Національної стратегії цифрової безпеки з урахуванням ризиків кібервійни, гібридних загроз та інформаційних атак; по-друге, масштабна цифровізація сектору безпеки та оборони, включаючи побудову центрів кібероперацій, розгортання хмарних рішень на захищених серверах, використання автоматизованих систем моніторингу; по-третє, створення кіберрезерву – мережі цивільних фахівців, здатних долучатися до протидії атакам; по-четверте, інтеграція українських структур у міжнародні платформи співпраці в галузі кібербезпеки (ENISA, CISA, NCSC тощо); по-п'яте, розвиток освіти та цифрової грамотності, у тому числі для службовців сектору безпеки, з акцентом на практичні навички та адаптивні цифрові компетенції; по-шосте, забезпечення технологічного суверенітету, зокрема шляхом підтримки вітчизняних ІТ-рішень, локалізації критичних даних та зменшення залежності від зовнішніх цифрових платформ.

Зазначено, що цифровізація системи національної безпеки України має стати пріоритетом державної політики, спрямованим не лише на зміцнення обороноздатності, але й на побудову стійкої, адаптивної, інноваційної моделі управління безпековими ризиками в умовах сучасного світу. Імплементація перевірених міжнародних практик з одночасним урахуванням українських реалій здатна суттєво підвищити ефективність державної реакції на сучасні загрози.

Ключові слова: національна безпека, цифровізація національної безпеки, інформаційна безпека, кібербезпека, інституційні механізми цифровізації національної безпеки, гібридні загрози, інформаційні загрози.

Abstract. The article analyzes the main aspects of the digitalization of national security abroad. An analysis of foreign experience – in particular, of countries such as the USA, Great Britain, Israel, Canada, Australia, the EU and the Baltic countries – shows that the basis of effective digital security is strategic coordination between the public and private sectors, the development of technological infrastructure, regulatory adaptability and increasing the digital literacy of all participants in the security environment.

The author proposes the main aspects of implementing world experience in the digitalization of national security in Ukraine. It is noted that the implementation of foreign experience should be based on several key areas: first, the development of a National Digital Security Strategy taking into account the risks of cyberwar, hybrid threats and information attacks; second, large-scale digitalization of the security and defense sector, including the construction of cyber operations centers, the deployment of cloud solutions on secure servers, and the use of automated monitoring systems; third, the creation of a cyber reserve – a network of civilian specialists capable of participating in countering attacks; fourth, the integration of Ukrainian structures into international cooperation platforms in the field of cybersecurity (ENISA, CISA, NCSC, etc.); fifth, the development of education and digital literacy, including for security sector employees, with an emphasis on practical skills and adaptive digital competencies; sixth, ensuring technological sovereignty, in particular by supporting domestic IT solutions, localizing critical data, and reducing dependence on external digital platforms.

The digitalization of Ukraine's national security system should become a priority of state policy, aimed not only at strengthening defense capabilities, but also at building a sustainable, adaptive, innovative model of security risk management in the modern world. The implementation of proven international practices while taking into account Ukrainian realities can significantly increase the effectiveness of the state's response to modern threats.

Keywords: national security, digitalization of national security, information security, cybersecurity, institutional mechanisms for digitalization of national security, hybrid threats, information threats.

Постановка проблеми. Актуальність дослідження сучасних аспектів розвитку цифровізації у системі національної безпеки зумовлена глибокими трансформаціями безпекового середовища, що відбуваються у світі під впливом інформаційно-комунікаційних технологій. У XXI ст. цифрові загрози стають не менш серйозними, ніж традиційні військові виклики. Кібератаки, інформаційні війни, маніпуляції у соціальних мережах, технології штучного інтелекту – усе це є інструментами новітніх конфліктів, до яких держави змушені адаптувати свої системи безпеки. Саме тому цифровізація національної безпеки є не лише питанням інноваційного розвитку, а й фактором державної стійкості та виживання.

Актуальність цього напрямку вивчення зростає і для України, яка фактично перебуває в умовах гібридної війни. Для держави надзвичайно важливо не лише переймати міжнародний досвід, а й формувати власну модель цифрової безпеки, адаптовану до унікального спектру викликів – від кібератак і пропагандистських кампаній до захисту критичної інфраструктури та цифрових реєстрів у період воєнного стану.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Певні аспекти цифровізації публічного управління, публічної служби, економічних процесів, сфер життєдіяльності суспільства аналізують багато науковців. Водночас, у контексті національної безпеки є предметом дослідження деяких науковців, зокрема: Ю. Завгородня, Л. Кормич, Т. Краснопольська, О. Мазурук, В. Новіков, Н. Новікова, Я. Самусевич, Г. Ситник, М. Ткач, Т. Яровой та ін.

Метою статті є обґрунтування імплементації світового досвіду щодо розвитку цифровізації у системі національної безпеки в сучасну національну безпеку України.

Виклад основного матеріалу. Закордонний досвід переконливо свідчить про те, що найбільш успішні у протидії гібридним загрозам держави активно інвестують у цифрові рішення для безпеки. У США одним із ключових органів, що здійснює управління в сфері цифрової безпеки, є Агентство з кібербезпеки та безпеки інфраструктури (Cybersecurity and Infrastructure Security Agency – CISA) [1], яке функціонує в структурі Міністерства внутрішньої безпеки (Department of Homeland Security). Створене у 2018 р., CISA відіграє центральну роль у забезпеченні національної стійкості до цифрових загроз, особливо у сфері критично важливої інфраструктури, що охоплює енергетичний сектор, транспорт, фінансову систему, медичні заклади, водопостачання, телекомунікації, державне управління та інші об'єкти, від яких залежить життєдіяльність суспільства.

Одна з основних функцій CISA [1] – координація діяльності федеральних, регіональних та місцевих органів влади, а також приватних компаній у запобіганні, виявленні та реагуванні на кіберзагрози. Агентство здійснює безперервний моніторинг кіберпростору через спеціалізовані платформи раннього попередження, які аналізують мільйони подій у режимі реального часу, використовуючи штучний інтелект, алгоритми машинного навчання та аналітику великих даних. Такі системи дозволяють своєчасно виявляти кібератаки, фішингові кампанії, витоки даних та інші інциденти, що можуть загрожувати національній безпеці.

CISA також реалізує ініціативу «Shield Up!» [1], що спрямована на підвищення рівня готовності організацій до кіберінцидентів. У межах цієї програми надаються рекомендації, методичні матеріали, інструкції щодо кібергігієни, інструменти для оцінки ризиків і вразливостей систем. Агентство виступає посередником між державою і приватним сектором, створюючи партнерства з технологічними компаніями, операторами критичної інфраструктури, банками та освітніми установами. Такий формат співпраці ґрунтується на обміні інформацією про кіберзагрози, спільному моделюванні сценаріїв атак, проведенні тренувань і симуляцій.

Особливе значення має підхід CISA до кібербезпеки як до питання загальнонаціональної безпеки, що охоплює не лише технологічний аспект, а й людський фактор [1]. Агентство проводить освітні кампанії серед громадян і службовців, розвиває систему підвищення цифрової грамотності та надає технічну підтримку організаціям, які не мають достатніх власних ресурсів для забезпечення кіберзахисту.

Окрему увагу CISA приділяє забезпеченню безпеки виборчого процесу, захисту державних реєстрів, урядових вебресурсів, а також реагуванню на масштабні загрози, наприклад, кібератаки з боку держав-противників або транснаціональних хакерських угруповань [1]. Для цього агентство співпрацює з Федеральним бюро розслідувань (FBI), Агентством національної безпеки (NSA), а також міжнародними партнерами в рамках обміну досвідом та оперативними даними.

Таким чином, діяльність CISA у США є прикладом комплексного та багаторівневого підходу до цифрової безпеки, який поєднує сучасні технології, міжвідомчу та міжсекторальну співпрацю, стратегічне планування та відкритість до інновацій. Цей досвід демонструє, як системна цифровізація безпекових механізмів може суттєво підвищити захищеність держави в умовах динамічного технологічного середовища та глобальних кіберзагроз.

У Європейському Союзі ключовим інституційним органом, відповідальним за координацію політик у сфері цифрової безпеки, є Європейське агентство з кібербезпеки (ENISA) – European Union Agency for Cybersecurity [2]. Створене у 2004 р., агентство посідає центральне місце у зміцненні кіберстійкості ЄС, формуванні спільного безпекового простору в цифровій сфері та сприянні імплементації політик з кібербезпеки в країнах-членах.

ENISA виконує низку критично важливих функцій. Зокрема, воно забезпечує методологічну підтримку урядам країн ЄС у розробці та реалізації національних стратегій цифрової безпеки, проводить аудити кіберстійкості цифрових систем, аналізує ризики та загрози, бере участь у розслідуванні кіберінцидентів і координує транскордонну взаємодію між органами влади, приватними компаніями та структурами критичної інфраструктури. Агентство також організовує масштабні навчання – такі як Cyber Europe – в яких беруть участь сотні установ, що імітують реагування на масштабні кібератаки [2].

ENISA тісно співпрацює з Європейською комісією, Європейською службою зовнішніх дій, національними центрами реагування на інциденти кібербезпеки (CSIRT) та іншими структурами, щоб забезпечити єдині стандарти безпеки, спільні механізми моніторингу загроз і оперативне реагування на них [2]. У 2019 р. ЄС затвердив Регламент про кібербезпеку, який значно розширив мандат ENISA і закріпив за агентством координуючу роль у створенні Європейської рамки сертифікації кібербезпеки (EU Cybersecurity Certification Framework).

Особливу увагу в політиці кібербезпеки ЄС приділено концепції «цифрового суверенітету» [3]. Вона передбачає прагнення держав-членів до збереження контролю над національними цифровими ресурсами, зокрема, над персональними даними громадян, критично важливою

інфраструктурою, державними сервісами та стратегічними технологіями. У межах цієї концепції активно розвивається ініціатива GAIA-X, яка має на меті створення європейської федеративної хмарної інфраструктури, незалежної від глобальних гігантів, таких як Amazon, Google чи Microsoft.

Стратегічна мета ЄС полягає не лише в захисті від зовнішніх загроз, а й у підвищенні автономності в розробці та використанні цифрових технологій [4]. Цей підхід включає підтримку європейських інноваційних екосистем, стартапів і компаній, що працюють у сфері штучного інтелекту, IoT, хмарних обчислень, блокчейну та інших критичних напрямів цифрової трансформації. Програми Horizon Europe, Digital Europe Programme, European Defence Fund передбачають мільярдні інвестиції у розвиток таких технологій з урахуванням високих стандартів кібербезпеки.

Крім того, ENISA [3] реалізує широку просвітницьку діяльність, спрямовану на підвищення обізнаності громадян, службовців і бізнесу у питаннях цифрової гігієни, кіберзахисту, відповідального використання даних. Усі ці заходи мають на меті формування культури кібербезпеки як невід'ємного елементу європейської безпекової політики та економічної самостійності.

Проведений аналіз дає підстави зазначити, що цифрова безпека в Європейському Союзі є складовою ширшого стратегічного бачення – захисту демократії, економіки та суверенітету у цифрову епоху. ENISA та національні органи з кібербезпеки виступають гарантом реалізації цього курсу, орієнтуючись на прозорість, довіру, інновації та солідарність між державами-членами.

У країнах Балтії, зокрема в Естонії, цифровізація системи національної безпеки стала ключовим чинником підвищення стійкості держави до зовнішніх загроз і гібридних викликів. Естонія, яка ще з початку 2000-х рр. активно інвестувала у створення електронної держави (e-Estonia), стала одним із перших у світі прикладів інтегрованого підходу до цифрового урядування та безпеки [5]. Сучасні технології пронизують усі рівні функціонування держави – від обміну даними між відомствами до участі громадян у виборах онлайн, а кібербезпека розглядається як складова національної оборонної доктрини.

Одним із важливих елементів цієї системи є електронне управління в умовах криз, яке дозволяє органам влади швидко ухвалювати рішення, координувати дії між структурами, вести документообіг у цифровому форматі та забезпечувати безперервність державного управління навіть у разі кіберінцидентів або фізичної дестабілізації [6]. Централізована інфраструктура даних, заснована на платформі X-Road, дозволяє безпечно обмінюватися інформацією між державними установами та реагувати на надзвичайні ситуації в режимі реального часу.

Окрему роль відіграє створення так званого «кіберрезерву» – мережі добровольців і професійних фахівців з IT-сфери, які можуть бути оперативно мобілізовані у випадку загроз національній кібербезпеці. Цей механізм функціонує за підтримки Кібероборони Естонії (Estonian Defence League's Cyber Unit [7]), що є частиною сил територіальної оборони. До кіберрезерву входять програмісти, аналітики, інженери, які діють у тісній співпраці з урядовими структурами, Службою інформації та безпеки Естонії (КАРО), а також міжнародними партнерами по НАТО.

Населення Естонії демонструє високий рівень цифрової грамотності, що є результатом довготривалої освітньої політики, орієнтованої на впровадження IT у шкільну та університетську підготовку, а також національних кампаній з підвищення обізнаності про кіберризики. Це дозволяє не лише зменшити кількість кіберінцидентів, пов'язаних з людським фактором, але й підвищити готовність суспільства до участі в забезпеченні цифрової безпеки країни.

Інтеграція великих баз даних, інтелектуальний аналіз ризиків і автоматизоване виявлення загроз стали невід'ємною частиною роботи силових і безпекових структур. Естонські установи використовують алгоритми машинного навчання та штучного інтелекту для аналізу аномальної активності в інформаційних системах, прогнозування потенційних атак, а також для забезпечення безпеки державних сервісів, включаючи охорону персональних даних, фінансових транзакцій, е-охорони здоров'я та е-правосуддя.

Важливою складовою безпекової політики є тісна інтеграція Естонії в євроатлантичні безпекові структури, включаючи співпрацю з NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence (CCDCOE) [8], що розташований у Таллінні. Цей центр є провідним міжнародним осередком досліджень та навчання в галузі кібероборони.

Досвід Естонії демонструє, що цифрова трансформація системи національної безпеки може бути не лише інструментом технічного оновлення, але й основою для створення нової філософії оборони – відкритої, гнучкої, технологічної та орієнтованої на активну участь суспільства.

Особливу увагу цифровізації системи національної безпеки приділяють такі високотехнологічні держави, як Ізраїль, Велика Британія, Канада та Австралія. Ці країни демонструють комплексний підхід до впровадження цифрових інновацій у сферу безпеки, поєднуючи технологічний розвиток з нормативно-правовим регулюванням, міжнародною кооперацією та системною модернізацією державних інституцій. Одним із ключових напрямів є інтеграція передових технологій, зокрема, predictive analytics (аналітики на основі прогнозування), blockchain, квантового шифрування (quantum encryption), систем штучного інтелекту та машинного навчання.

В Ізраїлі цифрова безпека – це частина національної стратегії виживання, враховуючи складне геополітичне положення держави. Основний акцент робиться на проактивному виявленні загроз через системи прогнозної аналітики, що базуються на великих обсягах даних. Ці системи дозволяють виявляти підозрілу активність задовго до того, як вона переросте у повномасштабний інцидент. Ізраїль також є одним із лідерів у використанні блокчейн-технологій для захисту урядових баз даних, що забезпечує децентралізований контроль, прозорість доступу до інформації та підвищену стійкість до кібервтручання. Крім того, в країні активно розвиваються інструменти кібервоєнної стратегії – як оборонні, так і наступальні – у рамках діяльності таких підрозділів, як Unit 8200 [9].

У Великій Британії діє Національний центр кібербезпеки (NCSC) [10], який виступає основною структурою, що координує зусилля уряду, приватного сектору та наукової спільноти у сфері цифрової безпеки. У рамках проєктів з кіберстійкості активно впроваджуються технології квантового шифрування, що забезпечують захист каналів зв'язку від перехоплення та декодування в умовах розвитку квантових обчислювальних потужностей. Британські урядові структури також експериментують із використанням predictive analytics у протидії тероризму та кіберзлочинності, де моделі машинного навчання використовуються для аналізу поведінкових шаблонів, виявлення ризиків у цифровому середовищі та моделювання сценаріїв реагування.

У Канаді цифрова безпека органічно поєднується з концепцією публічної прозорості та захисту прав громадян, що створює виклик для балансування між ефективністю та етикою. Уряд Канади інвестує значні ресурси у створення інфраструктури даних на базі blockchain для захисту ідентичності, ведення державного реєстру та забезпечення незмінності інформації. Також реалізуються проєкти у сфері штучного інтелекту для виявлення фейкових новин, пропаганди та дезінформації, що особливо актуально в умовах гібридних загроз. Стратегія «Canada's National Cyber Security Strategy» [11] включає елементи співпраці із приватним сектором, розвиток науково-дослідних центрів і підготовку кадрів нового покоління.

В Австралії цифрова трансформація системи національної безпеки реалізується через Australian Signals Directorate (ASD) [12], яке відіграє провідну роль у розробці інструментів цифрової оборони. Країна інтенсивно впроваджує кіберрозвідку, побудовану на принципах прогнозного моделювання, аналізу кіберповедінки та оцінювання вразливостей цифрової інфраструктури. Австралійський уряд інвестує в національні дослідницькі програми у сфері квантових технологій, зокрема створення центрів квантового шифрування для захисту державної інформації від майбутніх загроз з боку суперкомп'ютерів. Значна увага приділяється міжнародній співпраці, зокрема в рамках Five Eyes – альянсу розвідслужб, що включає також США, Великобританію, Канаду та Нову Зеландію.

Таким чином, досвід цих країн свідчить про перехід до нової парадигми цифрової безпеки, де ключовими стають не лише реактивні, а й проактивні методи. Інтеграція новітніх технологій, посилення партнерства між державою та бізнесом, розвиток людського капіталу й постійне оновлення нормативно-правової бази є основою ефективної кіберполітики в умовах нової технологічної реальності. Україна може використати ці підходи для формування власної цифрової стратегії в системі національної безпеки.

Висновки. Сучасні аспекти розвитку цифровізації у системі національної безпеки свідчать про стрімку трансформацію традиційних підходів до забезпечення безпеки, яка базується на використанні інноваційних цифрових технологій, таких як штучний інтелект, прогнозна аналітика, квантове шифрування, blockchain та інтеграція великих даних. Аналіз зарубіжного досвіду, зокрема, таких країн, як США, Велика Британія, Ізраїль, Канада, Австралія, країни ЄС та Балтії показує, що основою ефективної цифрової безпеки є стратегічна координація між державним та приватним секторами, розвиток технологічної інфраструктури, нормативна адаптивність та підвищення цифрової грамотності всіх учасників безпекового середовища.

У США, ЄС та країнах Балтії запроваджено розвинені моделі цифрової кібероборони, які базуються на проактивному виявленні загроз, захисті критичної інфраструктури та побудові кіберрезервів. Велика Британія та Ізраїль демонструють передові приклади використання штучного інтелекту та технологій прогнозування для запобігання інцидентам. Канада та Австралія фокусуються на етичному використанні цифрових інструментів, кіберрозвідці та підвищенні кіберстійкості систем державного управління.

Для України впровадження цих підходів має критичне значення з огляду на триваючу військову агресію та необхідність забезпечення функціонування ключових інституцій у цифровому форматі. Імплементация закордонного досвіду має спиратися на кілька ключових напрямів: по-перше, розробка Національної стратегії цифрової безпеки з урахуванням ризиків кібервійни, гібридних загроз та інформаційних атак; по-друге, масштабна цифровізація сектору безпеки та оборони, включаючи побудову центрів кібероперацій, розгортання хмарних рішень на захищених серверах, використання автоматизованих систем моніторингу; по-третє, створення кіберрезерву – мережі цивільних фахівців, здатних долучатися до протидії атакам; по-четверте, інтеграція українських структур у міжнародні платформи співпраці в галузі кібербезпеки (ENISA, CISA, NCSC тощо); по-п'яте, розвиток освіти та цифрової грамотності, у тому числі для службовців сектору безпеки, з акцентом на практичні навички та адаптивні цифрові компетенції; по-шосте, забезпечення технологічного суверенітету, зокрема шляхом підтримки вітчизняних ІТ-рішень, локалізації критичних даних та зменшення залежності від зовнішніх цифрових платформ.

У підсумку, цифровізація системи національної безпеки України має стати пріоритетом державної політики, спрямованим не лише на зміцнення обороноздатності, але й на побудову стійкої, адаптивної, інноваційної моделі управління безпековими ризиками в умовах сучасного світу. Імплементация перевірених міжнародних практик з одночасним урахуванням українських реалій здатна суттєво підвищити ефективність державної реакції на сучасні загрози.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency. URL: <https://www.cisa.gov/> (дата звернення: 24.03.2025).
2. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). URL: <https://www.enisa.europa.eu/> (дата звернення: 24.03.2025).
3. Christakis T. (2020). European Digital Sovereignty': Successfully Navigating Between the 'Brussels Effect' and Europe's Quest for Strategic Autonomy. Multidisciplinary Institute on Artificial Intelligence/ Grenoble Alpes Data Institute. URL: https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3748098 (дата звернення: 24.03.2025).
4. Crespi, F., Caravella, S., Menghini, M., Salvatori, Ch. (2021). European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy. *Intereconomics. Review of European Economic Policy*,

- 56(6), p. 348–354. URL: https://www.econstor.eu/bit-stream/10419/247773/1/10.1007_s10272-021-1013-6.pdf (дата звернення: 24.03.2025).
5. e-Estonia. URL: <https://e-estonia.com/> (дата звернення: 24.03.2025).
 6. Case study e-Estonia: digital society & open data. URL: <https://urbact.eu/sites/default/files/2024-07/E-Estonia%20Case%20Study.pdf> (дата звернення: 24.03.2025).
 7. The Cyber Defence Unit of the Estonian Defence League: Legal, Policy and Organisational Analysis. URL: <https://ccdcoe.org/library/publications/the-cyber-defence-unit-of-the-estonian-defence-league-legal-policy-and-organisational-analysis/> (дата звернення: 24.03.2025).
 8. The NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence is a multinational and interdisciplinary cyber defence hub. URL: <https://ccdcoe.org/> (дата звернення: 24.03.2025).
 9. Unit 8200: Israel's Information Warfare Unit. URL: <https://greydynamics.com/unit-8200-israels-information-warfare-unit/> (дата звернення: 24.03.2025).
 10. The National Cyber Security Centre (NCSC). URL: <https://www.ncsc.gov.uk/> (дата звернення: 24.03.2025).
 11. Canada's National Cyber Security Strategy. URL: <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/ntnl-cbr-scrtr-strtg-2025/index-en.aspx> (дата звернення: 24.03.2025).
 12. Australian Signals Directorate (ASD). URL: <https://www.asd.gov.au/> (дата звернення: 24.03.2025).

REFERENCES

1. Cybersecurity and Infrastructure Security Agency. *www.cisa.gov*. Retrieved from <https://www.cisa.gov/> [in English].
2. European Union Agency for Cybersecurity (ENISA). *www.enisa.europa.eu*. Retrieved from <https://www.enisa.europa.eu/> [in English].
3. Christakis, T. (2020). European Digital Sovereignty: Successfully Navigating Between the 'Brussels Effect' and Europe's Quest for Strategic Autonomy. Multidisciplinary Institute on Artificial Intelligence/ Grenoble Alpes Data Institute. *papers.ssrn.com*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=3748098 [in English].
4. Crespi, F., Caravella, S., Menghini, M., & Salvatori, Ch. (2021). European Technological Sovereignty: An Emerging Framework for Policy Strategy. *Intereconomics. Review of European Economic Policy*, 56(6), 348–354. Retrieved from https://www.econstor.eu/bit-stream/10419/247773/1/10.1007_s10272-021-1013-6.pdf [in English].
5. e-Estonia. *e-estonia.com*. Retrieved from <https://e-estonia.com/> [in English].
6. Case study e-Estonia: digital society & open data. *urbact.eu*. Retrieved from <https://urbact.eu/sites/default/files/2024-07/E-Estonia%20Case%20Study.pdf> [in English].
7. The Cyber Defence Unit of the Estonian Defence League: Legal, Policy and Organisational Analysis. *ccdcoe.org*. Retrieved from <https://ccdcoe.org/library/publications/the-cyber-defence-unit-of-the-estonian-defence-league-legal-policy-and-organisational-analysis/> [in English].
8. The NATO Cooperative Cyber Defence Centre of Excellence is a multinational and interdisciplinary cyber defence hub. *ccdcoe.org*. Retrieved from <https://ccdcoe.org/> [in English].
9. Unit 8200: Israel's Information Warfare Unit. *greydynamics.com*. Retrieved from <https://greydynamics.com/unit-8200-israels-information-warfare-unit/> [in English].
10. The National Cyber Security Centre (NCSC). *www.ncsc.gov.uk*. Retrieved from <https://www.ncsc.gov.uk/> [in English].
11. Canada's National Cyber Security Strategy. *www.publicsafety.gc.ca*. Retrieved from <https://www.publicsafety.gc.ca/cnt/rsrscs/pblctns/ntnl-cbr-scrtr-strtg-2025/index-en.aspx> [in English].
12. Australian Signals Directorate (ASD). *www.asd.gov.au*. Retrieved from <https://www.asd.gov.au/> [in English].

Подано до редакції 24.03.25 р.
Прийнято до друку 25.04.25 р.

УДК 351.057.36(73)

DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2025-12-148-156>

Тимочко Іван, аспірант кафедри публічного
врядування Національного університету
«Львівська політехніка»

Tymochko Ivan, postgraduate student at the
Department of Public Governance at Lviv
Polytechnic National University

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7821-0740>

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ У СФЕРІ СОЦІАЛЬНОГО ТА МЕДИЧНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ВETERANІВ ВІЙНИ США: ДОСВІД ДЛЯ УКРАЇНИ**

**PUBLIC ADMINISTRATION IN THE SPHERE OF SOCIAL AND MEDICAL SECURITY OF US WAR
VETERANS: EXPERIENCE FOR UKRAINE**

Анотація. У статті розкрито особливості здійснення публічного управління США у сфері соціального та медичного забезпечення ветеранів війни. Також наведені причини врахування досвіду США для можливої адаптації у сферу публічного управління України. Здійснено аналіз компетенції та структури Міністерства у справах ветеранів США, особливостей публічного управління на регіональному рівні. Розкрито американську систему пенсійного забезпечення військовослужбовців. Зазначено позитивний досвід США щодо взяття до уваги такого критерію як статеві ознаки, за якою чоловіки мають більш високі показники надмірної ваги, а також серцевих захворювань, інсульту, раку шкіри та діабету, а також з нижчими показниками наявності інших видів раку, ХОЗЛ, артриту, проблем із психічним здоров'ям та захворювань нирок. Позитивним визначено досвід США щодо залучення приватної медицини у сферу медико-соціального забезпечення ветеранів війни. Результати дослідження свідчать про те, що в сукупності зазначені ризики та перспективи розвитку можуть спонукати Міністерство у справах ветеранів США розробити більш ефективні заходи у сфері охорони здоров'я, спрямовані на покращення загального стану здоров'я ветеранів. Враховуючи наведені матеріали та здійснений аналіз, можна зробити висновки, що досвід США корисний для України у таких напрямках: вибір критеріїв для оцінки стану соціального захисту ветеранів війни; ефективна структура публічного управління, зокрема на рівні Міністерства у справах ветеранів, щодо суб'єктів здійснення ветеранської політики та їх компетенцій; врахування критеріїв психічного та медичного стану ветеранів, кількості залучень до бойових дій, географічного чинника, стану здоров'я тощо у плануванні ветеранської політики; розвиток системи соціального захисту ветеранів відповідно до наявної загальної соціальної системи з ефективним розподілом наявних ресурсів; збільшення ефективності публічного управління у сфері ветеранської політики при збільшенні бойових дій та зменшенні підготовленого особового складу; ефективна система повернення ветеранів війни у цивільне життя, починаючи від першого дня служби.

Ключові слова: державне управління, публічне управління, учасник бойових дій, ветеран війни, соціальний захист, соціальне забезпечення, медичне забезпечення.

Abstract. The article reveals the features of the implementation of public US in the field of social and medical care for war veterans. The article also gives reasons for taking into account the experience of the US for possible adaptation to the sphere of public administration of Ukraine. The author analyzed the competence and structure of the US Department of Veterans Affairs, the features of public administration at the regional level. The article reveals the American system of pension provision for military personnel. The positive experience of the US in taking into account such a criterion as gender, according to which men have higher rates of overweight, as well as heart disease, stroke, skin cancer and diabetes, as well as lower rates of other types of cancer, COPD, arthritis, mental health problems and

kidney diseases. The positive experience of the US in involving private medicine in the sphere of medical and social care for war veterans is determined. The results of the study indicate that, taken together, the above risks and development prospects may encourage the US Department of Veterans Affairs to develop more effective measures in the field of health care aimed at improving the general health of veterans. Taking into account the materials provided and the analysis carried out, it can be concluded that the US experience is useful for Ukraine in the following areas: selection of criteria for assessing the state of social protection of war veterans; effective structure of public administration, in particular at the level of the Ministry of Veterans Affairs, regarding the subjects of veteran policy implementation and their competencies; consideration of criteria of mental and medical condition of veterans, number of involvement in hostilities, geographical factor, health status, etc. in planning veteran policy; development of the system of social protection of veterans in accordance with the existing general social system with effective distribution of available resources; increasing the efficiency of public administration in the field of veteran policy with increasing hostilities and reducing trained personnel; effective system of returning war veterans to civilian life, starting from the first day of service.

Keywords: public administration, public administration, combatant, war veteran, social protection, social security, medical care.

Постановка проблеми. Досвід США у питаннях соціального та медичного забезпечення ветеранів війни актуальний для України через низку причин. Зокрема, це кількісне співвідношення ветеранів до загальної кількості населення. Хоча дані України не є точними, враховуючи введений воєнний стан та активні бойові дії, не точно виміряні кількісні показники міграції населення, попередньо орієнтовна кількість ветеранів тощо, кількісне співвідношення ветеранів до загальної кількості населення близьке до співвідношення у США. Так, за даними Держстату у 2022 р. в Україні зареєстровано 41,17 млн. населення [1]. За оцінками експертів, враховуючи потік біженців, населення України на початок 2025 р. становить 38 млн. [2]. Тому пропонуємо оперувати даними за 2023–2025 рр. Отже, для США співвідношення ветеранів війни до загальної кількості населення складає 5,44%, у той час як для України на сьогодні – 5,26% (табл.1).

Таблиця 1

**Співвідношення ветеранів війни до загальної кількості населення у США та Україні
(2023–2025 рр.)**

	США	Україна
Населення, млн.	331	38
Ветерани, млн.	18	2
% ветеранів до загальної кількості населення	5,44	5,26

Примітка: сформовано автором

Наступна причина врахування досвіду США стосується співвідношення тривалості воєнних операцій та кількісного особового складу. У США тривалість військових операцій збільшується упродовж крайніх десятиріч, тоді як чисельність збройних сил США поступово скорочувалася. Тобто, створюється поєднання підвищеного попиту у проведенні самих військових операціях одночасно з дефіцитом особового складу, готового до розгортання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед вітчизняних та зарубіжних дослідників питання, що пов'язані з різними аспектами соціальної адаптації та реабілітації учасників бойових дій, розглядали С. Горбенко, А. Кириченко, В. Ковтун, А. Мельник, В. Мисюра та ін. (аспекти медичної, психологічної реабілітації та соціальної адаптації учасників бойових дій); А. Гриб, Г. Ломакін, Б. Михайлов, О. Філатова та ін. (дезадаптація та інші наслідки); О. Акімов, М. Карпа, Т. Кіцак (соціальний захист військових та питання стабілізації публічного управління під час воєнного стану) [3-5]. Серед зарубіжних досліджень зазначимо роботи С. Вільямс, Л. Калхуна, Д. Кишбог, Р. Лауфера, В. Холла та ін.

Мета статті – дослідження особливостей публічного управління у сфері соціального та медичного забезпечення ветеранів війни США з метою можливого використання досвіду США в Україні.

Виклад основного матеріалу. У США у 1920-х рр. різні пільги надавалися трьома різними федеральними відомствами: Бюро ветеранів, Пенсійним бюро Міністерства внутрішніх справ і Національним Будинком для інвалідів. У 1930 р. Конгрес доручив президенту консолідувати зусилля уряду в галузі допомоги ветеранам війни, і на базі цих трьох організацій була створена Адміністрація з питань ветеранів. Першим її керівником був призначений бригадний генерал Френк Хайнс, який раніше керував Бюро ветеранів протягом семи років, він очолював Адміністрацію до 1945 р. Міністерство у справах ветеранів було введено до складу Кабінету США 15 березня 1989 р. президентом.

До складу Міністерства у справах ветеранів США входять такі основні департаменти/адміністрації:

- Адміністрація з питань медичного забезпечення (англ. Veterans Health Administration);
- Адміністрація з питань пільг та привілеїв (англ. Veterans Benefits Administration);
- Адміністрація у похоронних справах та з питань утримання місць поховання ветеранів військової служби (англ. National Cemetery Administration, має статус «Національної»).

У структурі Міністерства діють також апарати заступників та помічників міністра з питань: фінансів і планування, інформаційних ресурсів та менеджменту, кадрової політики та адміністративних питань, зв'язків з ветеранами, координації соціальних програм, закупівель та споруджень, зв'язків з Конгресом та громадськістю, а також низка інших адміністративних підрозділів (офісів), які сприяють рішенню питань забезпечення ветеранів військової служби, у тому числі: генеральної інспекції, бюджетно-фінансової служби, матеріально-технічні та логістичні, по зв'язкам з бізнесовими структурами, юридичних питань, розгляду скарг та заяв, безпеки та захисту тощо [6].

Міністерство є другим у системі федерального уряду США за чисельністю персоналу, кількість якого, станом на 2013 р. становила 312 841 тис. державних службовців та працівників. Міністерству належить 153 госпітальних установи, 895 поліклініки й амбулаторії, 125 цвинтарів, а також інші федеральні земельні ділянки та об'єкти нерухомості. Мінветеранів США займається в основному тим, що підтримує всіх ветеранів пільгами та соціальними програмами. Залежно від статусу ветерана державна допомога є чіткою та пропорційною.

Американська система пенсійного забезпечення військовослужбовців є комплексною і включає три основні канали надходження: військову пенсію, пенсію за програмою федерального соціального страхування та особисті відрахування військовослужбовців на персоналізовані пенсійні рахунки. За оцінками експертів міністерства праці США, завдяки такій схемі пенсійного забезпечення військовослужбовці в даний час являють собою найбільш соціально захищену професійну групу населення в країні [7].

У 2023 р. на Департамент ветеранів США, який реінтегрує військових до цивільного життя, виділено \$303 мільярди. Це другий за обсягом фінансування департамент та найбільший бюджет Міністерства оборони США. Міністерство має базу даних громадян США, які проходили військову службу або брали участь у збройних конфліктах, включно з тими, хто вже живе в інших країнах. Американських військових готують до того, що вони стануть цивільними ще на службі. Тобто реінтеграція починається не після звільнення зі служби, а від самого її початку. Уряд США інвестує в освіту колишніх військових – вони можуть отримати цільові виплати. Після оновлення відповідного законодавства 2009 р. майже 800 тисяч ветеранів отримали освітніх пільг на 12 мільярдів доларів. Та ключове – ветеран у США отримує низку медичних і психологічних послуг, аби розв'язувати проблеми зі здоров'ям, що виникли під час служби [8].

Крім того, США розмежовують поняття ветеранів збройних сил (це людина, яка відслужила не менш як 180 днів і офіційно звільнена зі служби) та військових ветеранів, які брали участь у реальних бойових діях. І вони отримують допомогу й пільги залежно від потреб [9].

Фізичні вимоги до військовослужбовців США значно зросли за останні кілька десятиліть, оскільки кількість військових операцій, що вимагають розгортання за кордоном, збільшилася за частотою, тривалістю та інтенсивністю. Ці підвищені вимоги у зв'язку з військовими діями, що застосовуються до невеликої частини населення, можуть призвести до того, що певна група людей буде більш схильна до ризику розвитку різних виснажливих станів здоров'я.

Військова служба пов'язана з низкою фізичних та психологічних стресорів, включаючи «розгортання в закордонних місіях, участь у бойових діях, отримання травм та/або серйозних фізичних та/або психічних травм і, зрештою, повернення до цивільного життя» [10]. Ці стресори можуть мати негативні наслідки, такі як фізична чи психологічна травма та/або травма, або відстрочені ефекти, які не виявляються до пізнішого віку. Додаткові стресори не обов'язково пов'язані з розгортанням або бойовими діями, а просто з підтриманням необхідного рівня фізичної підготовки та стандартів зростання/ваги відповідно до стандартів військової служби [11]. Військовослужбовці США, який перебувають на дійсній службі, повинні відповідати суворим стандартам, які оцінюються кожні шість місяців. Зазвичай це не є проблемою для військовослужбовців, які регулярно тренуються зі своїми підрозділами та дотримуються здорових звичок харчування.

Міністерство оборони США спробувало збільшити доступний резерв особового складу для військового розгортання за рахунок використання додаткових військових підрозділів із складу Резервного компоненту, а також Національної гвардії [12]. Проте, деякі попередні дослідження показують, що це лише збільшило кількість ветеранів із поганими показниками здоров'я. Виникає потреба розуміння про потенційні зв'язки між стресорами, пов'язаними з багаторазовими розгортаннями бойових дій та поганими показниками здоров'я серед ветеранів США. Доцільно досліджувати захворюваність серед ветеранів та неветеранів з часом, вважаючи, що ветерани, ймовірно, зіткнулися з великою кількістю захворювань через труднощі та дії військової служби. Результати показують, що ветерани мають вищі показники ожиріння, діабету та серцево-судинних захворювань, тоді як інсульт відносно однаковий серед ветеранів та неветеранів. Тим не менш, ветерани повідомляли про меншу кількість проблем із психічним здоров'ям, ніж люди, які не є ветеранами. Дані за 2011–2019 рр. показують, що ветерани, як правило, частіше страждають на ожиріння (72% проти 60%) і мають більш високі показники діабету (19% проти 16%), серцевих захворювань (13% проти 8%), інсульту (6% проти 5%), раку шкіри (16). Оцінний рівень артриту у 2011–2019 рр. (4%) ідентичний для обох груп. Ветерани мають нижчі показники проблем із психічним здоров'ям (30% проти 37%) та артриту (номінально 37% проти 38%) порівняно з населенням, яке не належить до ветеранів [13].

Аналіз соціального забезпечення армії, зокрема ветеранів США, показує, що військовослужбовці платять у систему соціального забезпечення так, як і цивільні службовці. Згідно з офіційним сайтом соціального забезпечення, поточна ставка становить 6,2% податків на соціальне забезпечення на заробітну плату, включаючи військові базові виплати до 160-200 доларів. Податок у фонд програми «Medicare» стягується з 1,45% усієї заробітної плати. Американські працівники, у тому числі військовослужбовці, мають заробляти «кредити» соціального забезпечення, сплачуючи податки зі своєї заробітної плати. Скільки кредитів потрібно для участі у програмі? Загалом, це може змінюватись, але у 2023 р. «ви отримуєте один кредит на кожні 1 640 доларів заробітку, максимально до 4 кредити на рік». Згідно з офіційним сайтом соціального забезпечення США www.ssa.gov [14], співробітнику не потрібно більше десяти років роботи або 40 кредитів, щоб мати право на соціальне забезпечення.

Збільшення також вплине на компенсаційні виплати з інвалідності, які видаються Департаментом у справах ветеранів (VA), хоча запропонована цифра може відрізнятись. Як правило, одержувач Департаментом у справах ветеранів з 10-відсотковим рейтингом інвалідності побачить, що його щомісячна цифра збільшується на 8,50 доларів, а для тих, хто має 100-відсотковий рейтинг, збільшується ще на 85 доларів на місяць.

Рейтинг інвалідності – це характеристика інвалідності солдата. Здебільшого, що важча травма, фізична чи психічна, то більше виплат має право одержувач. VA має свою щомісячну компенсацію, яку можуть отримати поранені ветерани. Як і виплати із соціального забезпечення, вони вимірюються тяжкістю травм. Найнижча зарплата, яку може отримувати людина з 10-відсотковим рейтингом інвалідності, становить 144,14 долара на місяць, що може зрости до 3 146,42 долара за найсерйозніші травми [15]. Хорошою новиною для ветеранів є те, що ці дві програми є незалежними, а це означає, що право на соціальне забезпечення не зменшується через пенсійні виплати. Розмір виплат із соціального забезпечення залежить від трудового стажу, рівня заробітку та віку, в якому претендент вирішив почати претендувати на виплати.

Багаторазове розгортання бойових дій та особового складу упродовж останніх десятиліть може бути основним чинником зростання захворюваності після звільнення зі служби [16]. Вимоги до військовослужбовців США, особливо з середини і кінця 1980-х рр., ілюструються кількістю військових операцій, що вимагають розгортання [17]. На жаль, кількість доступного персоналу для підтримки цих розгортань не встигає за темпами, внаслідок чого дедалі більше військовослужбовців розгортаються частіше. Як видно з даних про стан здоров'я, ця комбінація підвищеного попиту у військових операціях на меншу кількість населення може призвести до того, що певна група людей наражається на ризик різних виснажливих станів здоров'я [18]. Використання у дослідженнях даних BRFSS як головної в країні системи телефонних опитувань, пов'язаних зі здоров'ям дозволяє збирати дані про жителів США щодо їхнього здоров'я з метою отримання даних щодо можливої кореляції між стресорами, пов'язаними з поганими наслідками для здоров'я. BRFSS (Behavioral Risk Factor Surveillance System) – це система спостереження за поведінковими факторами ризику, яку адмініструє Центр контролю та профілактики захворювань США (CDC). На жаль, хоча набір даних BRFSS справді ілюструє тих, хто ідентифікує себе як «ветеран», йому не вистачає відповідного рівня деталізації та критеріїв, щоб повністю здійснити зв'язок між багаторазовим розгортанням бойових дій та поганими результатами здоров'я. Це потребує подальшого уточнення зібраної інформації про ветеранів та перспектив їх соціального захисту.

Незважаючи на це, служби по роботі з ветеранами, спрямовані на задоволення потреб у послугах у галузі психічного здоров'я, таких як скринінг, оцінка та лікування, як і раніше, кидають виклик Міністерству у справах ветеранів та населенню. Адже потреба послуг з охорони психічного здоров'я для ветеранів провокує породжувати нові, інноваційні послуги зі сторони Управління у справах ветеранів, зокрема такі як використання можливостей «телепсихічного здоров'я» [19]. Фактично, початок всесвітньої пандемії COVID-19 став каталізатором для просування та використання таких телепсихіатричних послуг ветеранами. Позитивні показники серцево-судинних захворювань можуть бути частково пов'язані з режимом фізичних вправ, які ветерани зазнають під час служби в армії. Крім того, відзначається стрибок серцевих захворювань з 2003 р. по 2007 р., що може бути пов'язаний із збільшенням числа діагнозів у клінічній спільноті [20]. Отже, демографічні та соціально-економічні змінні можуть частково пояснювати соціально-економічні детермінанти здоров'я, пов'язані із процесами захворювання.

Таким чином, конкретним групам населення мають надаватися деякі конкретні послуги зі скринінгу, профілактики та медичної допомоги. Що стосується демографічних, соціально-економічних та географічних змінних, результати низки досліджень показують, що ймовірність надмірної ваги, діагностування серцевих захворювань, раку шкіри або інших видів раку, ХОЗЛ, артриту, захворювань нирок та діабету, а також ймовірність інсульту збільшуються з віком [21]. Крім того, приналежність до європеоїдної раси пов'язана з підвищеними шансами розвитку серцево-судинних захворювань, раку шкіри, інших видів раку, артриту, ХОЗЛ та проблем з психічним здоров'ям, але пов'язана з нижчими шансами мати надмірну вагу, інсульт або захворювання нирок порівняно з не європеоїдом. Латиноамериканці мають кращий стан здоров'я, ніж їхні неіспаномовні колеги. У той час як латиноамериканці мають більш високі шанси мати надмірну вагу, рак шкіри та захворювання нирок, у них менше шансів захворіти на серцеві захворювання, інсульт, інші види

раку, ХОЗЛ, артрит або проблеми з психічним здоров'ям у порівнянні з нелатиноамериканцями. Висновок про те, що латиноамериканці рідше страждають на серцево-судинні захворювання, підтверджується попереднім дослідженням ветеранів [21].

Крім того, позитивним є досвід США щодо взяття до уваги такого критерію як статеві ознаки, за якою чоловіки мають більш високі показники надмірної ваги, а також серцевих захворювань, інсульту, раку шкіри та діабету, а також з нижчими показниками наявності інших видів раку, ХОЗЛ, артриту, проблем із психічним здоров'ям та захворювань нирок.

Позитивним є досвід США щодо залучення приватної медицини у сферу медико-соціального забезпечення ветеранів війни. Міністерство у справах ветеранів готується перевести мільярди доларів з державних госпіталів для ветеранів на приватних постачальників медичних послуг, що створить основу для найбільшої трансформації ветеранської медичної системи за останнє покоління. Згідно із запропонованими рекомендаціями, ветеранам буде простіше отримувати медичну допомогу в приватних лікарнях, а держава оплачуватиме ці послуги. Ветеранам також буде надано доступ до системи запропонованих клінік, які слугуватимуть мостом між відділеннями невідкладної допомоги у Вірджинії та приватними постачальниками, і вимагатимуть доплати за лікування.

Госпіталі для ветеранів, які щорічно лікують сім мільйонів пацієнтів, останніми роками щосили намагалися вчасно прийняти пацієнтів, потерпаючи від значної кількості ветеранів Іраку та Афганістану, які повернулися з Іраку та Афганістану, та літніх ветеранів В'єтнаму. Скандал з прихованими списками очікування в 2014 р. змусив Конгрес шукати рішення, і з тих пір республіканці наполягали на відправці ветеранів у приватний сектор, тоді як демократи виступали за збільшення кількості лікарів у Вірджинії.

Для окремих ветеранів приватна медична допомога може означати швидке отримання послуг, більший вибір і менший розмір доплат, а отже такий підхід виявиться популярним. Але деякі експерти в галузі охорони здоров'я та ветеранські групи стверджують, що ця зміна, яка не має окремого джерела фінансування, перенаправить кошти, які нинішня система охорони здоров'я ветеранів – найбільша в країні – використовує для надання спеціалізованої допомоги.

Критики також попереджують, що переведення величезної кількості ветеранів до приватних лікарень призведе до напруження в приватному секторі, а витрати платників податків можуть різко зрости. Крім того, за їхніми словами, це може загрожувати майбутньому традиційних ветеранських госпіталів, деякі з яких вже розглядаються для об'єднання або закриття.

Запропоновані зміни ввійшли до законодавства про охорону здоров'я, відомого як Закон про місію, прийнятий Конгресом [22]. Прихильники, які вплинули на політику адміністрації, стверджують, що нові правила спростять медичну допомогу, доступну для ветеранів, чиї проблеми зі здоров'ям численні, оскільки кількість їх зменшується, а також підштовхнуть систему ветеранських лікарень конкурувати за пацієнтів, зробивши її більш ефективною. Більшість ветеранів вирішили служити своїй країні, тому вони повинні мати вибір доступу до медичної допомоги в громаді з пільгами Міністерства у справах ветеранів США – особливо якщо Міністерство у справах ветеранів США не може обслуговувати їх вчасно та зручно.

Критики, серед яких майже всі великі ветеранські організації, кажуть, що оплата медичної допомоги в приватному секторі призведе до зменшення фінансування 153-річної системи охорони здоров'я ветеранів, що призведе до закриття багатьох лікарень.

Висновки. Результати дослідження свідчать про те, що в сукупності зазначені ризики та перспективи розвитку можуть спонукати Міністерство у справах ветеранів США розробити більш ефективні заходи у сфері охорони здоров'я, спрямовані на покращення загального стану здоров'я ветеранів. Враховуючи наведені матеріали та здійснений аналіз, можна зробити висновки, що досвід США корисний для України у таких напрямках:

- вибір критеріїв для оцінки стану соціального захисту ветеранів війни;
- ефективна структура публічного управління, зокрема на рівні Міністерства у справах ветеранів, щодо суб'єктів здійснення ветеранської політики та їх компетенцій;

- врахування критеріїв психічного та медичного стану ветеранів, кількості залучень до бойових дій, географічного чинника, стану здоров'я тощо у плануванні ветеранської політики;
- розвиток системи соціального захисту ветеранів відповідно до наявної загальної соціальної системи з ефективним розподілом наявних ресурсів;
- збільшення ефективності публічного управління у сфері ветеранської політики при збільшенні бойових дій та зменшенні підготовленого особового складу;
- ефективна система повернення ветеранів війни у цивільне життя, починаючи від першого дня служби.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Чисельність та природний рух населення. Офіційний веб-портал Держстат. URL: <https://stat.gov.ua/index.php/uk/datasets/chyselnist-ta-pryrodnyy-rukhn-naselennya-1> (дата звернення: 04.03.2025).
2. Щербак Д. 2024 року населення України рекордно скоротилося: в чому причина. URL: <https://tsn.ua/ukrayina/u-2024-roci-naselennya-ukrayini-rekordno-skorotilosya-v-chomu-prichina-2764839.html> (дата звернення: 04.03.2025).
3. Karpa M. Social protection of military personnel in Ukraine: state and regional guarantees / Akimov, O., & Kitsak, T. *Public Administration and Law Review*, Issue 4(12), 2022. pp.16-23. DOI:10.36690/2674-5216-2022-4-16.
4. Karpa M. Effectiveness vs Efficiency for Organisational Development: A Study / Gupta S.K., Karpa M.I., Derhaliuk M.O., Tymkova V.A., Kumar R. / *Journal of Talent Development and Excellence*, Vol.12, No.3s, 2020, pp.2478–2486.
5. Karpa M. Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine / Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. *Public Administration and Law Review*, (3), 24–31. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24>.
6. Українська Спілка ветеранів Афганістану (воїнів-інтернаціоналістів) – Щодо Міністерства у справах ветеранів військової служби США. Архів оригіналу за 29 листопада 2014. URL: <http://www.usva.org.ua/> (дата звернення: 04.03.2025).
7. Пенсійне забезпечення військовослужбовців США. Архів оригіналу за 26 листопада 2014. URL: <http://www.usva.org.ua/> (дата звернення: 04.03.2025).
8. Jose A. Betancourt, Paula Stigler Granados, Julie Reagan, Ramalingam Shanmugam. Exploring Health Outcomes for U.S. Veterans Compared to Non-Veterans from 2003 to 2019. *Healthcare* 2021, 9(5), 604. <https://doi.org/10.3390/healthcare9050604>.
9. П'єцко Ю. Ветеранам тут не місце? Якою має бути ветеранська політика в Україні. URL: <https://centreua.org/> <https://centreua.org/analitika/veteranam-tut-ne-mistse-yakoyu-maye-buty-veteranska-polityka-v-ukrayini/> (дата звернення: 04.03.2025).
10. Cesur R., Sabia J.J., Tekin E. The psychological costs of war: Military combat and mental health. *J. Health Econ.* 2013;32:51–65. doi: 10.1016/j.jhealeco.2012.09.001.
11. Masheb R.M., Kutz A.M., Marsh A.G., Min K.M., Ruser C.B., Dorflinger L.M. «Making weight» during military service is related to binge eating and eating pathology for veterans later in life. *Eat. Weight Disord.* 2019;24:1063–1070. doi: 10.1007/s40519-019-00766-w.
12. Doubleday J. Review may examine increased deployments: Pentagon advisers to study logic behind use of reserve components. *Inside Army.* 2014;26:1–6.
13. Masheb R.M., Kutz A.M., Marsh A.G., Min K.M., Ruser C.B., Dorflinger L.M. «Making weight» during military service is related to binge eating and eating pathology for veterans later in life. *Eat. Weight Disord.* 2019;24:1063–1070. doi: 10.1007/s40519-019-00766-w.
14. Соціальне забезпечення США. Офіційний сайт уряду Сполучених Штатів Америки. URL: <https://www.ssa.gov/> (дата звернення: 04.03.2025).

15. Povey O. Do veterans get extra money from Social Security? URL: https://en.as.com/en/2021/11/24/latest_news/1637769005_704264.html (дата звернення: 04.03.2025).
16. Interian A., Kline A., Janal M., Glynn S., Losonczy M. Multiple deployments and combat trauma: Do homefront stressors increase the risk for posttraumatic stress symptoms? *J. Trauma Stress*. 2014;27:90–97. doi: 10.1002/jts.21885.
17. Doubleday J. Review may examine increased deployments: Pentagon advisers to study logic behind use of reserve components. *Inside Army*. 2014;26:1–6.
18. Betancourt J.A., Stigler Granados P., Pacheco G.J., Shanmugam R., Kruse C.S., Fulton L.V. Obesity and Morbidity Risk in the U.S. Veteran. *Healthcare*. 2020;8:191. doi: 10.3390/healthcare8030191.
19. Connolly S.L., Stolzmann K.L., Heyworth L., Weaver K.R., Bauer M.S., Miller C.J. Rapid Increase in Telemental Health within the Department of Veterans Affairs During the COVID-19 Pandemic. *Telemed. J. e Health*. doi: 10.1089/tmj.2020.0233.
20. Williams R.G. Increased Survival of Congenital Heart Disease: How Did We Get Here and Now What? *J. Am. Coll. Cardiol.* 2015;66:45–46. doi: 10.1016/j.jacc.2015.05.021.
21. Walker L.E., Poltavskiy E., Janak J.C., Beyer C.A., Stewart I.J., Howard J.T. US Military Service and Racial/Ethnic Differences in Cardiovascular Disease: An Analysis of the 2011–2016 Behavioral Risk Factor Surveillance System. *Ethn. Dis.* 2019;29:451–462. doi: 10.18865/ed.29.3.451.
22. VA MISSION. Text: S.2372 — 115th Congress (2017-2018). URL: <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/senate-bill/2372/text> (дата звернення: 04.03.2025).

REFERENCES

1. (n.d.). Chyselnist ta pryrodnyi rukh naselennia [Population size and natural population movement]. Ofitsiyniy veb-portal Derazhstat – Official web portal Derazhstat. *stat.gov.ua*. Retrieved from <https://stat.gov.ua/index.php/uk/datasets/chyselnist-ta-pryrodnyy-rukh-naselennya-1> [in Ukrainian].
2. Shcherbak, D. (n.d.). 2024 roku naselennia Ukrainy rekordno skorotylosia: v chomu prychna [In 2024, the population of Ukraine decreased by a record: what is the reason]. *tsn.ua*. Retrieved from <https://tsn.ua/ukrayina/u-2024-roci-naselennya-ukrayini-rekordno-skorotylosya-v-chomu-prichina-2764839.html> [in Ukrainian].
3. Karpa, M. etc. (2020). Effectiveness vs Efficiency for Organisational Development: A Study. *Journal of Talent Development and Excellence*, 12 (3s), 2478–2486 [in English].
4. Karpa, M., Akimov, O., & Kitsak, T. (2022). Problems of stabilization of the system of public administration under the conditions of decentralizational changes and martial law in Ukraine. *Public Administration and Law Review*, 3, 24–31. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2022-3-24> [in English].
5. (2014). Ukrainska Spilka veteraniv Afhanistanu (voiniv-internatsionalistiv) – Shchodo Ministerstva u spravakh veteraniv viiskovoi sluzhby SShA [Ukrainian Union of Veterans of Afghanistan (Internationalist Soldiers) – Regarding the Department of Veterans Affairs of the United States]. www.usva.org.ua. Retrieved from <http://www.usva.org.ua/> [in Ukrainian].
6. (2014). Pensiine zabezpechennia viiskovosluzhbovtiv SShA [Pensions for US military personnel]. www.usva.org.ua. Retrieved from <http://www.usva.org.ua/> [in Ukrainian].
7. Jose, A., etc. (2021). Exploring Health Outcomes for U.S. Veterans Compared to Non-Veterans from 2003 to 2019. *Healthcare*, 9(5), 604. <https://doi.org/10.3390/healthcare9050604> [in English].
8. Pietsko, Yu. (n.d.). Veteranam tut ne mistse? Yakoiu maie buty veteranska polityka v Ukraini [Veterans have no place here? What should be the veterans' policy in Ukraine]. *centreua.org*. Retrieved from <https://centreua.org/>. <https://centreua.org/analitika/veteranam-tut-ne-mistse-yakoyu-maye-but-y-veteranska-polityka-v-ukrayini/> [in Ukrainian].
9. Cesur, R., Sabia, J.J., & Tekin, E. (2013). The psychological costs of war: Military combat and mental health. *J. Health Econ*, 32, 51–65. doi: 10.1016/j.jhealeco.2012.09.001 [in English].

10. Masheb, R.M., etc. (2019). "Making weight" during military service is related to binge eating and eating pathology for veterans later in life. *Eat. Weight Disord*, 24, 1063–1070. doi: 10.1007/s40519-019-00766-w [in English].
11. Doubleday, J. (2014). Review may examine increased deployments: Pentagon advisers to study logic behind use of reserve components. *Inside Army*, 26, 1–6. [in English]
12. Masheb, R.M., etc. (2019). "Making weight" during military service is related to binge eating and eating pathology for veterans later in life. *Eat. Weight Disord*, 24, 1063–1070. doi: 10.1007/s40519-019-00766-w [in English].
13. Sotsialne zabezpechennia SShA [Social Security USA]. Ofitsiyni sait uriadu Spoluchenykh Shtativ Ameryky – Official website of the United States government. Retrieved from <https://www.ssa.gov/> [in Ukrainian].
14. Povey, O. (n.d.). Do veterans get extra money from Social Security? *en.as.com*. Retrieved from https://en.as.com/en/2021/11/24/latest_news/1637769005_704264.html [in English].
15. Interian, A., Kline, A., Janal, M., Glynn, S., & Losonczy, M. (2014). Multiple deployments and combat trauma: Do homefront stressors increase the risk for posttraumatic stress symptoms? *J. Trauma Stress*, 27, 90–97. doi: 10.1002/jts.21885 [in English].
16. Doubleday, J. (2014). Review may examine increased deployments: Pentagon advisers to study logic behind use of reserve components. *Inside Army*, 26, 1–6 [in English].
17. Betancourt, J.A., etc. (2020). Obesity and Morbidity Risk in the U.S. *Veteran. Healthcare*, 8, 191. doi: 10.3390/healthcare8030191 [in English].
18. Connolly, S.L., etc. (2020). Rapid Increase in Telemental Health within the Department of Veterans Affairs During the COVID-19 Pandemic. *Telemed. J. e Health*. doi: 10.1089/tmj.2020.0233 [in English].
19. Williams, R.G. (2015). Increased Survival of Congenital Heart Disease: How Did We Get Here and Now What? *J. Am. Coll. Cardiol*, 66, 45–46. doi: 10.1016/j.jacc.2015.05.021 [in English].
20. Walker, L.E., Poltavskiy, E., Janak, J.C., Beyer, C.A., Stewart, I.J., & Howard, J.T. (2019). US Military Service and Racial/Ethnic Differences in Cardiovascular Disease: An Analysis of the 2011–2016 Behavioral Risk Factor Surveillance System. *Ethn. Dis*, 29, 451–462. doi: 10.18865/ed.29.3.451 [in English].
21. VA MISSION. Text: S. 2372 — 115th Congress (2017-2018). *www.congress.gov*. Retrieved from <https://www.congress.gov/bill/115th-congress/senate-bill/2372/text> [in English].

Подано до редакції 5.03.25 р.
Прийнято до друку 10.04.25 р.

Для нотаток

**ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ:
КОНЦЕПЦІЇ, ПАРАДИГМА,
РОЗВИТОК, УДОСКОНАЛЕННЯ**

Збіник наукових праць

**PUBLIC ADMINISTRATION:
CONCEPTS, PARADIGM,
DEVELOPMENT, IMPROVEMENT**

A collection of scientific papers

Випуск || 12 || Issue
2025

***Відповідальність за достовірність
даних, наведених у статті, несе її автор
та науковий керівник***

***The author and supervisor are responsible for
the accuracy of the data presented in the
article***

*Англomовний супровід: Хрін І.
Комп'ютерна верстка: Домбровська Я.
Дизайн обкладинки: Вовкодав А.*

Підписано до друку 14.07.2025 р. Формат 60x84 8/1.
Цифровий друк. Гарнітура Arial, Arial Narrow. Наклад 12.
Зам. № 05/25. Ум. друк. арк. 14.
Виготівник: ФОП Домбровська Я. М.
Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до державного реєстру видавців ДК № 6366 від 22.08.2018 р.
08055, Київська обл., Макарівський р-он, с. Вільне, вул. Чапаєва, 16а
e-mail: devis519@ukr.net