



Національний  
технічний університет

**ДНІПРОВСЬКА  
ПОЛІТЕХНІКА**  
1899

# АСПЕКТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

[www.aspects.org.ua](http://www.aspects.org.ua)

*Економічні перетворення, бізнес  
та адміністрування*

2026 ТОМ 14 № 1

*Видається з вересня 2013 року*

*4 рази на рік*

Дніпро

Видавництво «Грані»

2026



## Аспекти публічного управління

Науковий журнал

Том 14 № 1 2026

Засновник:

Національний технічний університет  
«Дніпровська політехніка»

Свідоцтво про реєстрацію  
КВ № 20424 – 10224 Р від 28.11.13

Відповідно до Наказу Міністерства  
освіти і науки України № 886 від  
02.07.2020 р. надано статус фахового  
видання з державного управління  
категорії "Б"

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Індексується:

DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Видавець:

Видавництво «Грані»  
Україна, 49044, Дніпро  
вул. Гоголя, 20-б, к. 32  
+38(050)258-83-86  
grani-print.dp.ua  
granidp@gmail.com

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи  
ДК № 2131 від 23.05.2005

Відповідальність за достовірність фактів,  
цитат, власних імен, географічних назв,  
підприємств, організацій, установ та ін.  
інформації несуть автори статей. Статті  
публікуються в авторській редакції.  
Висловлені у цих статтях думки можуть не  
збігатися з точкою зору редакційної колегії і  
не покладають на неї ніяких зобов'язань.  
Передруки і переклади дозволяються лише  
за згодою автора та редакції.

© «Аспекти публічного управління» 2026

## Редакційна колегія

Абельсеїтова Світлана	к. тех. н., доц. (Казахстан)
Аврейцевич Ян	д.т.н., проф. (Польща)
Андріанов Ігор	д. ф-м. н., проф. (Німеччина)
Антонова Ольга	д. держ.упр., проф.
Бобровська Олена	д. держ.упр., проф.
Вільборг Елін	д.п.н., проф. (Швеція)
Гончарук Наталія	д. держ.упр., проф.
Густафссон Маріана	д.ф., доцент (Швеція)
Іванова Світлана	к. філол.н., доцент
Квітка Сергій	д. держ. упр., проф.
Кравченко Віктор	к. ю. н., проф.
Крушельницька Таїсія	д. держ. упр., проф.
Кузнецовенс Йоланта	д.ф.н., проф. (Литва)
Липовська Наталія	д. держ. упр., проф.
Маматова Тетяна	д. держ. упр., проф.
Матвеева Ольга	к. держ. упр., доц.
Набаз Навзад Абдулла	д.ф. (Ірак)
Серафінас Далюс	д. н. с. к., проф. (Литва)
Старушенко Галина	д. т. н., проф.
Сорокіна Людмила	к. с. н., доцент
Сорокіна Наталія	д. держ. упр., проф.
Тарасенко Тетяна	д. держ. упр., проф.
Хожило Ірина	д. держ. упр., проф.
Чикаренко Ірина	д. держ. упр., проф.
Шпекторенко Ігор	д. держ. упр., проф.

## Редакція

Головний редактор: Квітка Сергій  
Заступники головного редактора: Іванова Світлана,  
Сорокіна Наталія, Шпекторенко Ігор  
Редактор: Іванова Світлана

## Контакти:

+38(050)258-83-86;  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua



## Public Administration Aspects

Scientific journal

14 (1) 2026

Founders:  
Dnipro University of Technology

Registration license  
KB № 20424 – 10224 P, issued 28.11.13

In accordance with the Order of the  
Ministry of Education and Science of  
Ukraine № 886 of 02.07.2020, the status  
of a professional publication on public  
administration of category "B" was  
granted

ISSN 2311-6420 (Print)  
ISSN 2413-8231 (Online)

Indexed:  
DOAJ  
IndexCopernicus  
ERIH PLUS  
Google Scholar  
Vernadsky National Library of Ukraine  
CrossRef  
Ulrichs web  
WorldCAT

Publisher:  
Publishing house «Grani»  
20b, Gogol St., of. 32  
Dnipro, Ukraine, 49044  
+38(050)258-83-86  
graniprint@gmail.com  
grani-print.dp.ua  
Publishing license:  
ДК № 2131 dated 23.05.2005

Responsibility for facts, quotations,  
private names, enterprises and  
organizations titles, geographical locations  
etc. to be bared by the authors. Articles are  
published in the author's editing.

The editorial office and board do not  
always share the views and thoughts  
expressed in published articles.

Reprints and translations are allowed  
on the written consent with the editorial  
office and the author.

© «Public administartion aspects» 2026

## Editorial board

Abelseitova Svitlana	Assoc. Prof. PhD (Kazakhstan)
Awrejcewicz Jan	Full Prof. Dr. (Poland)
Andrianov Igor	Full Prof. Dr. (Germany)
Antonova Olga	Full Prof. Dr.
Bobrovska Olena	Full Prof. Dr.
Borodin Yevheniy	Full Prof. Dr.
Gustafsson Mariana	Assoc. Prof. PhD (Sweden)
Honcharuk Natalia	Full Prof. Dr.
Ivanova Svitlana	Assoc. Prof. PhD
Kvitka Sergiy	Full Prof. Dr.
Kravchenko Viktor	Full Prof. PhD
Krushelnytska Taisiia	Full Prof. Dr.
Kuznecoviene Jolanta	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Lypovska Natalia	Full Prof. Dr.
Mamatova Tetiana	Full Prof. Dr.
Matveieva Olha	Assoc. Prof. PhD
Nabaz Nawzad Abdullah	Dr. (Iraq)
Serafinas Dalius	Full Prof. Dr. (Lithuania)
Starushenko Halyna	Full. Prof. Dr.
Sorokina Liudmyla	Assoc. Prof. PhD.
Sorokina Natalia	Full Prof. Dr.
Tarassenko Tetiana	Full Prof. Dr.
Khozhylo Iryna	Full Prof. Dr.
Chykarenko Iryna	Full Prof. Dr.
Shpektorenko Igor	Full Prof. Dr.
Wihlborg Elin	Full Prof. Dr. (Sweden)

## Editorial office

Editor in Chief: Kvitka Sergiy

Deputies Chief Editor: Ivanova Svitlana, Sorokina Natalia,  
Shpektorenko Igor

Editor: Ivanova Svitlana

## Contacts:

+38(050)258-83-86;  
aspects.dnipro@gmail.com  
www.aspects.org.ua

## Зміст

C. 5	<i>Іванова Світлана</i> Прикладная драматургия как инструмент публичного управления: ценности, понимание, сценарии
C.18	<i>Косоногов Денис</i> Зарубіжні моделі інформаційного забезпечення соціально-економічного розвитку територій
C. 24	<i>Матвеева Ольга</i> Жінки в економіці воєнного часу: критичний аналіз структурних диспропорцій
C. 41	<i>Ільченко-Сюйва Леся, Ткачук Василь</i> Публічна політика стимулювання кластерного розвитку в Україні та країнах ЄС: порівняльний аналіз та уроки для України
C. 54	<i>Лащенко Оксана, Кравцова Тетяна</i> Впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців
C. 64	<i>Сікало Максим</i> Кіберстійкість та інтероперабельність як управлінські умови цифрової трансформації документообігу у системі оборонного управління України
C. 79	<i>Герасименко Олена</i> Спільні цінності як індикатор стратегічної адаптації публічного управління при розбудові систем розумного міста в умовах агломераційних центрів
C. 86	<i>Ключкович Анатолій, Дудінський Владислав</i> Правове регулювання реформ територіального публічного управління в Словаччині: основні напрями та проблемні аспекти
C. 93	<i>Дудніченко Артур, Гамкрелідзе Костянтин</i> Публічне управління готівковим грошовим обігом в Україні: організація та напрями удосконалення
C. 102	<i>Осьмак Антон, Шпыга Петро</i> Державні механізми впровадження технологій штучного інтелекту в сферу охорони ментального здоров'я населення України
C. 108	<i>Пузько Микола</i> Тенденції розвитку культурних та креативних індустрій в Україні: державно-управлінський аспект
C. 116	<i>Анпілогов Артем</i> Когнітивні та інституціональні механізми стратегічної реалізованості бізнесу в умовах цифровізації та інвестиційних обмежень
C. 126	<i>Зелів'янський Олексій</i> Інституційні передумови роботизації сервісної діяльності органів публічної влади
C. 136	<i>Карпенко Олександр</i> Вплив пропаганди на стан ментального здоров'я населення через засоби масової комунікації та цифрові медіа

## Contents

P. 5	<i>Ivanova Svitlana</i> Applied Dramaturgy as an Instrument of Public Governance: Values, Understanding, and Scenarios
P.18	<i>Kosonogov Denis</i> Foreign Models of Information Support of Socio-Economic Development of Territories
P. 24	<i>Matvieieva Olga</i> Women in the Wartime Economy: Critical Analysis of Structural Inequalities
P. 41	<i>Ilchenko-Syuyva Lesya, Tkachuk Vasyl</i> Public Policy for Stimulating Cluster Development in Ukraine and the EU Countries: Comparative Analysis and Lessons for Ukraine
P. 54	<i>Lashchenko Oksana, Kravtsova Tetiana</i> Implementation of Innovations in the System of Professional Development of Public Servants
P 64	<i>Sikalo Maksym</i> Cyber Resilience and Interoperability as Institutional Preconditions for Digital Transformation of Document Workflow in Ukraine's Defence Governance
P. 79	<i>Herasymenko Olena</i> Shared Values as an Indicator of Strategic Adaptation in Public Management in Developing Smart City Systems within Agglomeration Centers
P. 86	<i>Klyuchkovych Anatoliy, Dudinsky Vladislav</i> Legal Regulation of Reforms in Territorial Public Administration in Slovakia: Key Directions and Problematic Aspects
P. 93	<i>Dudnichenko Artur, Gamkrelidze Kostiantyn</i> Public Management of Cash Circulation in Ukraine: Organisation and Areas for Improvement
P. 102	<i>Osmak Anton, Shpyha Petro</i> State Mechanisms for the Introduction of Artificial Intelligence Technologies in the Sphere of Mental Health Protection of the Population of Ukraine
P. 108	<i>Puzko Mykola</i> Cultural and Creative Industries in Ukraine: Economic Trends and Public Governance Implications
P. 116	<i>Anpilohov Artem</i> Cognitive and Institutional Mechanisms of Strategic Business Feasibility in the Context of Digitalization and Investment Constraints
P. 126	<i>Zelivianskyi Oleksii</i> Institutional Prerequisites for the Robotization of Public Authorities' Service Activities
P. 136	<i>Karpenko Oleksandr</i> Influence of Propaganda on the Mental Health of the Population via Mass Communication Channels and Digital Media



## Applied Dramaturgy as an Instrument of Public Governance: Values, Understanding, and Scenarios

UDC 35.07:159.955:316.46

DOI: <https://doi.org/10.15421/152551>

JEL Classification H83, D83, D91, O30

**Ivanova Svitlana**Ph. D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9065-8687>, [isaivanova2014@gmail.com](mailto:isaivanova2014@gmail.com)

Oles Honchar Dnipropetrovsk National University (Dnipro, Ukraine)

### Abstract.

**Introduction.** The article examines applied dramaturgy as an interdisciplinary tool for the analysis and design of governance decision-making in the context of increasing social complexity. It is demonstrated that text-centered practices dominant in public governance are methodologically insufficient for addressing processes of becoming, uncertainty, and value conflicts that characterize contemporary governance systems.

**Methodology.** The study is conceptual and theoretical-methodological in nature and is based on theoretical synthesis and interdisciplinary analysis. The literature review is constructed primarily according to a conceptual logic rather than empirical comparison, which reflects the positioning of the article as a theoretical and methodological contribution rather than an empirical study.

**Main Content.** The theoretical framework of the study is grounded in C. Graves' value meme model and the concept of the spiral movement of understanding. The role of image-centered and scenario-based forms of thinking is substantiated as a key condition for the holistic comprehension of governance situations. Applied dramaturgy is interpreted as a model of change that enables the analysis of transitions from situation to event and further to the transformation of governed processes, as well as a means of shifting from the management of descriptions to the management of processes and meanings.

**Results and Discussion.** It is shown that the dominance of text-centered governance models is structurally associated with specific value regimes and leads to typical governance limitations, including normative overload, process fragmentation, and the illusion of control. In the discussion, the results are correlated with contemporary research in narrative policy, scenario thinking, strategic foresight, and design thinking in public governance, which makes it possible to identify methodological intersections and avenues for extending the dramaturgical approach.

**Conclusions.** The study concludes that applied dramaturgy can be regarded as an independent methodological instrument of public governance, oriented toward working with the dynamics of change, values, and scenarios of possible futures. It is substantiated that the rejection of image-centered and scenario-based forms of thinking under conditions of increasing complexity generates systemic governance vulnerability, whereas the integration of applied dramaturgy expands the capacity for meaningful and reflective governance decision-making.

**Keywords:** applied dramaturgy, public governance, scenario-based decision-making, narrative policy analysis, visual and image-based thinking, value regimes, anticipatory governance

## Прикладна драматургія як інструмент публічного управління: цінності, розуміння, сценарії

**Іванова Світлана**

Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Дніпро, Україна)

### Анотація.

**Вступ.** У статті розглядається прикладна драматургія як міждисциплінарний інструмент аналізу та проектування управлінських рішень в умовах ускладнення соціальної реальності. Показано, що домінуючі у публічному управлінні текстоцентричні практики є методологічно недостатніми для роботи з процесами становлення, невизначеності та ціннісних конфліктів, характерних для сучасних управлінських систем.

**Методологія.** Дослідження має концептуальний і теоретико-методологічний характер та ґрунтується на теоретичному синтезі й міждисциплінарному аналізі. Огляд літератури побудовано переважно в концептуальній логіці, а не у форматі емпіричного зіставлення, що відображає позиціонування статті як теоретико-методологічного дослідження, а не емпіричної роботи.

**Основний матеріал.** Теоретичною основою дослідження є модель ціннісних мемів К. Грейвза та концепція спірального руху розуміння. Обґрунтовано роль образотвірних і сценарних форм мислення як ключових умов цілісного осмислення управлінських ситуацій. Прикладна драматургія інтерпретується як модель змін, що дає змогу аналізувати переходи від ситуації до події, а далі – до трансформації керування процесів, а також як засіб переходу від управління процесами й смислами.

**Результати та обговорення.** Показано, що домінування текстоцентричних управлінських моделей структурно пов'язане з певними ціннісними режимами та призводить до типових управлінських обмежень, зокрема нормативної перевантаженості, фрагментації процесів і ілюзії контролю. У дискусії результати співвідносяться із сучасними дослідженнями у сфері наративної політики, сценарного мислення, стратегічного форсайту та дизайн-мислення в публічному управлінні, що дає змогу виявити методологічні зони перетину й розширення драматургічного підходу.

**Висновки.** Зроблено висновок, що прикладна драматургія може розглядатися як самостійний методологічний інструмент публічного управління, орієнтований на роботу з динамікою змін, цінностями та сценаріями можливого майбутнього. Обґрунтовано, що відмова від образотвірних і сценарних форм мислення в умовах зростаючої складності формує системну управлінську вразливість, тоді як інтеграція прикладної драматургії розширює можливості осмисленого ухвалення управлінських рішень.

**Ключові слова:** прикладна драматургія, публічне управління, сценарно-орієнтоване ухвалення рішень, наративний аналіз публічної політики, візуальне та образотвірне мислення, ціннісні режими, антиципаторне управління

Стаття надійшла / Article arrived: 02.01.26 // Схвалено до друку / Accepted: 09.02.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 12.02.26



### **Introduction.**

Contemporary public governance operates under conditions of high dynamism, multiplicity of actors, nonlinear effects, and value heterogeneity. Under these circumstances, a paradoxical situation emerges: despite the continuous growth in data volumes, regulations, and analytical reports, the quality of managerial decision-making does not improve and often deteriorates. This is reflected in systematic delays in decision-making, fragmentation of governed processes, erosion of trust, and semantic disorientation among stakeholders.

This crisis is not primarily organizational or technological in nature, but methodological. It is associated with the dominance of text-centered modes of thinking oriented toward the fixation of already stabilized realities, while the object of governance increasingly exists in a state of becoming. In this context, instruments capable of engaging not only with facts and indicators, but also with processes, meanings, and developmental scenarios become particularly relevant. One of such instruments is applied dramaturgy.

### **Mini-Glossary:**

**Applied dramaturgy** – a methodological approach to the analysis and design of governance processes that understands management as the unfolding of change over time. It focuses on distinguishing between situation, event, and transformation, and on identifying actors, conflicts, points of choice, and possible future trajectories. Unlike text-centered models of fixation, it is oriented toward processes of becoming and the production of meaning.

**vMEME (value meme)** – a value-cognitive regime for perceiving and organizing reality that determines what is considered significant, legitimate, and rational in governance. The concept originates from Clare W. Graves' spiral dynamics model and is used to describe shifts in the "languages" of governance: from force and order toward adaptability, systemic thinking, and reflexive transformation.

**Scenario** – a structured configuration of possible action that includes actors' roles, their motivations, conflicts, branching points, and the potential consequences of decisions. In dramaturgical logic, a scenario is a tool for understanding and orientation under conditions of uncertainty rather than a linear forecast.

**Scenario thinking** – a cognitive capacity to perceive governance as a field of alternative futures, to hold multiple trajectories simultaneously, and to work with transitions between them. It implies sensitivity to the moments when a situation turns into an event and is oriented toward conscious choice rather than mechanical adherence to regulations.

**Managerial decision** – a fixed selection of a trajectory of action that emerges as the result of passing through the dramaturgical stage of situational understanding. From this perspective, a decision is not the starting point of governance but a moment of temporary stabilization within a broader scenario process.

**Analysis of Recent Publications.** Contemporary research relevant to the theme of applied dramaturgy in public governance is concentrated in several intersecting directions: (1) dramaturgical and performative approaches to public practices and political communication; (2) narrative methods of policy analysis; (3) scenario thinking, strategic foresight, and anticipatory governance; and (4) design thinking and visual methods as instruments of public-sector innovation. Taken together, these directions form a methodological foundation that makes it possible to conceptualize applied dramaturgy as a tool for working with values, understanding, and scenarios in public governance.

### ***Dramaturgical Approach and Public Practices.***

The classical foundation of dramaturgical analysis remains the work of E. Goffman, in which the concept of the "presentation of oneself" and the distinction between front stage and back stage spaces were introduced, providing an analytical language for describing public roles, managed impressions, and regimes of legitimacy (Goffman, 1959). Subsequent studies have applied this approach to the analysis of public communication, political marketing, and the "staged" aspects of politics, primarily within qualitative and case-study research designs (Alexander, 2011; Hajer, 2009).

It is crucial that dramaturgical nature of these works is understood not as an artistic metaphor, but as a structure of social action that includes roles, scenes, audiences, and effects. In contemporary studies of public practices, the dramaturgical approach demonstrates high analytical productivity in describing roles, stages, and mechanisms of legitimation within the public sphere. At the same time, its application remains largely limited to the analysis of communication and representation, while the potential of dramaturgy as an instrument for designing and governing change in public systems remains insufficiently developed. This limitation opens space for further methodological expansion.

***Narrative Approaches in Policy Analysis.*** A distinct methodological line is represented by narrative analysis in politics and public governance. In his foundational work, E. Roe demonstrated that under conditions of high complexity and conflict, data and formal models often prove insufficient for decision-making; in such cases, policy is stabilized



through competing narratives that perform a governing function (Roe, 1994).

In contemporary literature, the most institutionalized direction within this field is the Narrative Policy Framework (NPF), which analyzes how narratives structure problem perceptions, form actor coalitions, and influence the dynamics of policy change (Jones & McBeth, 2010). In 2024, a comprehensive systematic review of NPF research was published, outlining future research directions for the framework (Kuenzler et al., 2024). In the same year, studies that further specify the relationship between the NPF, institutional contexts, and models of choice also emerged, including integrations with prospect theory to explain differences between the maintenance of the status quo and policy change (Kuenzler, 2024).

For this study, this collection of works is significant in that applied dramaturgy can be interpreted as an operationalization of narrative governance, enabling a transition from descriptive analysis to the *scenario-based organization of meaning*.

#### ***Discursive Politics and the Interpretive Turn.***

Within the interpretive turn in public policy research, it is emphasized that governance decisions cannot be reduced to technocratic choice alone, but depend on modes of problem framing, argumentation, and public interpretation (Fischer, 2003). In this context, politics is conceptualized as a space of competing interpretations rather than merely a domain of rational calculation. This line of inquiry is conceptually aligned with the understanding of dramaturgy as a model of change, encompassing transitions from situation to event and subsequently to the transformation of the governed system.

***Scenario Thinking, Strategic Foresight, and Anticipatory Governance.*** Scenario thinking and strategic foresight provide a methodological framework for considering scenarios as governance instruments under conditions of uncertainty (Kvitka, 2016; Kvitka, 2019). The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD) has consistently developed the concept of strategic foresight as a means of enhancing the resilience and adaptability of public policy (OECD, 2021). Of particular practical relevance are recent applied guidelines, notably the Strategic Foresight Toolkit for Resilient Public Policy (OECD, 2025), in which foresight is conceptualized as a set of procedures and tools for anticipatory governance.

The advancement of strategic foresight and anticipatory governance consolidates scenario thinking as a normatively recognized instrument of public governance in uncertain environments. At the same time, existing foresight approaches tend to focus

primarily on forecasting procedures and tools, while the dramaturgical logic of scenarios – conflict, actors, branching points, and transformations – remains methodologically underdeveloped.

***Design Thinking and Visual Methods as Instruments of Public Innovation.*** A methodologically related line of research concerns design thinking and visual practices in the public sector. A number of contemporary studies demonstrate that design approaches (prototyping, co-design, and abductive thinking) transform the processes of public policy and service development, making them more sensitive to user experience and the context of complexity (Bason, 2017; Routzouni et al., 2021).

Systematic reviews have also emerged that assess both the potential and limitations of design thinking in public administration, including a comprehensive review published in 2025 (Basegio et al., 2025). Within the Ukrainian scientific context, a growing collection of publications where design thinking is viewed as an instrument for transforming leadership and governance under conditions of crisis and social recovery (Lopushnyak et al., 2024; Ivanova & Anpilohov, 2025; Ivanova, 2025).

For this study, this line of research is significant as it supports the argument that visual and creative technologies in public governance perform a cognitive and methodological, rather than merely decorative, function by enabling the maintenance of systemic integrity, processual dynamics, and meaning.

***Value Regimes and the Spiral Logic of Scenario Change.*** Finally, a distinct line of research is represented by value-evolutionary models, most notably the theory of C. Graves and the concept of spiral dynamics. In applied governance literature, these models are used to analyze shifts in value regimes and managerial “languages,” ranging from control and efficiency to consensus and systemic integration (Graves, 1974; Beck & Cowan, 1996). As a local theoretical foundation, the article uses the author's development of the logic of vMEMEs and future scenarios, based on a spiral interpretation of value transformations (Ivanova et al., 2021).

Thus, an analysis of contemporary publications demonstrates that applied dramaturgy in public governance is not yet articulated as an autonomous, institutionally consolidated research field. Nevertheless, it is implicitly present across a number of adjacent domains. The convergence of dramaturgical, narrative, scenario-based, and visual-design approaches forms an interdisciplinary methodological foundation that enables the conceptualization of applied dramaturgy as an instrument for working with values, understanding, and scenarios of governance change.



Overall, the review of recent publications indicates the existence of a fragmented yet methodologically consonant body of research that supports the positioning of applied dramaturgy as a promising instrument of public governance. The absence of a coherent conceptual framework for this approach within existing scholarship defines the scientific novelty of the present study and delineates directions for the further development of dramaturgical analysis in governance processes.

***Methodological Positioning and Data Novelty.***

This study is theoretical and conceptual in nature and does not involve empirical data analysis in the classical sense. The research is based on interdisciplinary theoretical synthesis, conceptual modeling, and comparative interpretation of existing scholarly frameworks in public governance, narrative policy analysis, dramaturgical sociology, and value-based models of social change.

The novelty of the study lies not in the generation of new empirical datasets, but in the development of an integrative conceptual framework that interprets applied dramaturgy as a methodological instrument for understanding, navigating, and designing governance scenarios under conditions of complexity and uncertainty.

This article is positioned as a theoretical and methodological paper and therefore does not include empirical data analysis.

***Main Material.***

Traditionally, dramaturgy is understood as a field of artistic knowledge associated with the construction of plot, conflict, and the main character transformation. However, in a broader methodological sense, dramaturgy represents a model of change that enables the analysis of transitions from one state to another, the identification of points of tension, and an understanding of the logic through which events unfold over time.

Applied dramaturgy transfers these principles into the analysis of real-world processes – social, organizational, and governance-related. Unlike narrative, which records what has already occurred, and plot, which structures a sequence of events, dramaturgy focuses on the very mechanism of change:

- what the situation is,
- what transforms it into an event,
- and what kind of transformation occurs, and for whom.

In the context of public governance, this implies a shift from describing static states to understanding the logic through which governance scenarios unfold.

***Image and Text in the Spiral of Governance Understanding.*** An analysis of cognitive strategies

in governance demonstrates that image-centered and text-centered modes of thinking are not mutually exclusive. On the contrary, they form a spiral movement of mastering reality. When a governance situation becomes excessively complex, uncertain, or new, it cannot be immediately described through text. At this point, thinking turns to the image – a holistic, intuitive, pre-conceptual mode of grasping what is happening. The image enables orientation within the situation, the identification of key tensions, and the anticipation of possible directions of development.

As the situation stabilizes, it becomes possible to fix it through text: concepts, rules, regulations, and indicators are formulated. However, further increases in systemic complexity once again push governance beyond the limits of text-centered models, initiating a new cycle of image-based and scenario-oriented thinking.

Within the proposed spiral model, the distinction between image and text can be interpreted as a distinction between phases of navigation and fixation in the process of mastering reality. The image functions as a means of orientation within an unmastered, emerging reality, whereas text provides fixation, normalization, and reproducibility of already understood structures. Contemporary artificial intelligence models demonstrate maximal effectiveness precisely within this second phase – the phase of fixation.

Artificial intelligence operates optimally in tasks involving structuring, normalization, and large-scale reproduction of meanings, reinforcing existing text-centered practices and bringing them to a technological limit. However, this effectiveness does not extend to processes associated with holistic situational experience, the retention of in vivo dynamics, or passing through the dramaturgical path of transformation, which involves transitions, internal tensions, and a change in the subject's position.

In this sense, artificial intelligence should be regarded not as an instrument of understanding in a strict epistemological sense, but as the culmination of the stabilization phase – a highly developed mechanism for fixing an already established reality. Its functionality is fundamentally limited in areas of emergence, where image-based thinking, scenario sensitivity, and the ability to dramaturgically distinguish between events and changes are required.

Thus, text preserves and transmits acquired knowledge, whereas image enables the understanding of processes in their emergence phase. Applied dramaturgy operates precisely within this transitional zone.



**Value Regimes of Governance and vMEMEs.** Within the framework of this article, the concept of *values* refers to people's conceptions of what constitutes the good for themselves, both at the level of ideals (absolute values) and at the level of ideologemes (applied values). It should be noted that the value model proposed by C. Graves (Graves, 1974; Beck & Cowan, 1996) operates within the domain of potentially plausible ideologemes of the historical past, present, and future, which contextually shape individuals' understandings of their own well-being. At the same time, it is important to recognize that any ideologemes within society are realized both in positive and in negative forms. Notably, a substantial share of social manipulation occurs precisely through those ideologemes that are dominant within a given society at a particular historical moment.

Governance, in the broadest sense of the term, is also grounded in ideologemes.

So, if we carefully analyze the system of values of levels 1 and 2 proposed by C. Graves, we can clearly see a certain cyclicity, repeating patterns of movement along a historical spiral.

And if we continue the table of Level 2 vMEMEs by analogy with Level 1 vMEMEs, moving upward along an expanding spiral, we can obtain a rather interesting picture of the potential development of values, and with them, a futuristic picture of future scenarios. In this article, we will proceed step by step. Specifically, we will start from what C. Graves left as his legacy and move on to what can be synthesized further from his concepts.

As a reminder, the first level of vMEMEs can be summarized as follows (Table 1).

**Table 1.**

**Level 1 of vMEMEs according to C. Graves**

Color	Core Relation	Key Values / Orientation	Mode
Green	Interpersonal relationships	Consensus, well-being	Collective
Orange	Competition	Opportunity seeking, rivalry, improvement of one's position	Individual
Blue	Power of law	Belief in the single correct path, obedience to authority	Collective
Red	Power of force	Imposition of power, conquest, expansion of external boundaries	Individual
Purple	Tribal bonds	Blood ties, mysticism, understanding the world through magic	Collective
Beige	Survival	Ability to stay alive	Individual

Source: developed by the author (based on Beck & Cowan, 1996)

Thus, the level 1 of vMEMEs shapes the human being as a conqueror of the material world, forming both the environment of existence and the context of activity. All level 1 ideologemes are present in

the contemporary world and, unfortunately, are often in a very negative context. Negative manifestations of vMEMEs are presented in Table 2.

**Table 2.**

**Negative Scenarios of Societal Development of Level 1 vMEMEs**

Color	Negative Scenarios / Manifestations
Green	Formation of a "collective digital cell"; displacement of the new through rating systems and promotion of paid content; social surveillance
Orange	Creation of illusions of novelty; manipulation of fears; governance based on the interests of one side at the expense of another
Blue	Institutionalized double standards; imbalance in agreements; anarchy of interactions; inability to negotiate in accordance with the rule of law
Red	Redistribution of existing territories; wars and deaths under the slogan of building a new "wonderful" world
Purple	Retreat into superstition and mysticism; withdrawal from understanding the real world; creation of objects of "false connectedness"
Beige	Creation of conditions that make survival impossible; the concept of the "golden billion"



It is evident that degenerative scenarios in society are more than familiar, and their manifestations are frequently encountered in everyday social life.

C. Graves and his followers (Beck & Cowan, 1996) also described the initial vMEMEs of the second level. So, the level 2 of vMEMEs according to C. Graves can be presented in the following table (Table 3).

**Table 3.**

**Level 2 of vMEMEs by C. Graves**

Color	Core Meaning / Mode of Understanding	Orientation
<b>3.Coral</b>	(Designation of the next individual-oriented level in the expanded spiral)	<b>Individual</b>
<b>2.Turquoise</b>	Understanding the world through dynamic change; action at the macro level	<b>Collective</b>
<b>1.Yellow</b>	Flexible adaptation; connectedness; scalable understanding of causes	<b>Individual</b>

*Source: developed by the author (based on Beck & Cowan, 1996)*

The second level of value dynamics in the classification proposed by C. Graves (Beck & Cowan, 1996) can be interpreted as a transition to a qualitatively different mode of life activity, associated with the subject's inclusion in a continuous flow of existence (in vivo), experienced as a holistic and singular process. Within this level, the human being is viewed not as an autonomous, closed unit, but as a functional element of a more complex system – a kind of “living network” in which individual subjects relate to the whole through principles of mutual inclusion and coordination, analogous to the interaction of neurons within the structure of the brain.

**Results and Discussion**

An analysis of the substantive characteristics of first- and second-level vMEMEs makes it possible to identify a principle of continuity realized within the logic of spiral development. Thus, a comparison between the Beige and Yellow vMEMEs demonstrates a transition from basic biological survival to adaptive survival within an increasingly complex reality, requiring flexibility, systemic understanding of causal relationships, and conscious participation in transformative processes. In a similar manner, a comparison between the Purple and Turquoise vMEMEs reveals a transition from a mytho-religious mode of apprehending the world to a holistic understanding of reality at the level of integrating dynamic change and macrosystemic processes.

These correspondences, documented in the works of C. Graves, provide methodological grounds for reconstructing and refining the structure of second-level vMEMEs presented in this study (see Tables 4 and 5). At the same time, the second level should be understood not as a break with earlier stages, but as their spiral expansion, in which fundamental mechanisms are preserved while being reinterpreted and rendered more complex within a new value-cognitive context. It is not about repetition, but about the transformation of previous forms in conditions of greater complexity and intensity of life experience.

It should be emphasized that the format of the article does not allow for a full presentation of all levels of generalization and analytical procedures undertaken in the course of the study; the text therefore records only the final conceptual results. Color designations of vMEMEs are used, as in C. Graves's original model, in an associative sense and do not imply any direct correlation with color theory or symbolic systems of color coding.

**Table 4.**

**The “Extended” Graves’ Model: Level 2 vMEMEs**

Color	Core Meaning / Description
<b>White</b>	Formation of a society of consensus and development; a globally cooperative community of like-minded individuals
<b>Peach</b>	Unfolding of human potentials through creative activity aimed at shaping a new mode of human existence
<b>Lilac</b>	Understanding and articulation of cosmic laws and regularities within the real world of life
<b>Coral</b>	Development of the Human within oneself; discovery of new possibilities; opening new territories of knowledge; exploration of human qualities; comprehension of the essence of phenomena
<b>Turquoise</b>	Understanding the world through dynamic change; action at the macro level; commitment and sacrifice; informational selectivity; capacity for unification
<b>Yellow</b>	Flexible adaptation; connectedness; scalable understanding of causes; expansion of human potential; awareness of one's role in the transformation of the world



**Table 5.**  
**Core Concepts of Level 2 vMEMEs for Ease of Memorization**

Color	Core Quality
White	All-encompassing world
Peach	Fruitfulness of activity
Lilac	Sobriety and spirituality
Coral	Depth of understanding
Turquoise	Boundlessness of possibilities
Yellow	Creative energy

*Source: developed by the author (based on Beck & Cowan, 1996)*

It may be argued that ideologemes continue to function as stable mechanisms of value-based and meaning-oriented structuring of social reality, operating at the scale of global governance processes. Their effectiveness lies not only in legitimizing governance decisions, but also in shaping scenarios of permissible futures, within which subjects are offered specific roles, modes of action, and horizons of possibility. In this context, the analysis of second-level values, particularly the Coral vMEME, acquires special significance for the development of applied dramaturgy as an instrument of public governance.

Unlike earlier levels of value dynamics, which are oriented toward external expansion, normative control, or competitive optimization, the Coral vMEME establishes a logic of internal transformation of the subject and the expansion of cognitive frameworks of understanding. This value regime can be interpreted as a form of internal conquest directed not toward the redistribution of resources, but toward the mastering new scenarios of thinking, action, and self-determination – toward the creation of one's own platform for understanding the essence of things, situations, and actions. It is precisely within this domain that applied dramaturgy emerges as a timely methodological instrument, enabling engagement with processes of becoming rather than solely with fixed systemic states.

Within the framework of applied dramaturgy, governance is understood as the unfolding of scenarios in which initial situations, events as points of change, and transformations of the system or subject are analytically distinguished. This logic fundamentally differs from text-centered governance models oriented toward regulation and fixation (Ivanova, 2025). It allows governance processes to be analyzed as dramaturgically organized sequences that include conflicts, branching points, alternatives, and the consequences of decisions.

The contemporary sociocultural and media environment – characterized by fragmented attention and saturation with manipulative stimuli – complicates the formation of reflective subjectivity necessary for scenario-based thinking. As a result, governance increasingly relies on reactive and short-term scenarios that reproduce degenerative trajectories and intensify the gap between declared goals and actual outcomes. In this context, applied dramaturgy functions as an instrument for restoring the capacity for holistic understanding of governance situations and for the conscious design of alternative developmental scenarios.

An analysis of second-level values demonstrates that they cannot be institutionally implemented through normative acts or procedural regulations alone (Ivanova, 2025). Their appropriation requires the formation of a specific type of subjectivity capable of reflection, of holding contradictions, and of working with uncertainty. Scenario governance grounded in the principles of applied dramaturgy provides the necessary toolkit for such formation, as it is oriented not toward predicting the future, but toward the conscious choice among possible scenarios.

At the same time, scenario governance cannot be reduced to techniques of forecasting or foresight. Within dramaturgical logic, a scenario is understood as a structure of possible action that includes actor roles, configurations of interests, points of tension, and potentially viable transformations of the system. This perspective makes it possible to conceptualize public governance as a process of continuous scenarization, in which the governance actor functions not only as an administrator, but also as an architect of meaning- and value-based transitions.

Based on the findings of this study, the Coral vMEME can be interpreted as a value foundation for applied dramaturgy and scenario governance, enabling a transition from the governance of external processes to the governance of the logic of understanding and the formation (design) of future system states. Its development is associated with the emergence of collectives capable of jointly scenarizing alternative developmental trajectories and of moving beyond the reproduction of obsolete governance scenarios.

The Blue-Orange vMEMEs that dominate contemporary public governance are oriented toward order, control, efficiency, and measurability. Their primary cognitive form is text: the regulatory act, the report, the instruction, and the indicator.

However, under conditions of increasing complexity, these forms reveal structural limitations, generating typical governance failures such as delayed decision-making, system fragmentation, subs-



titution of goals by form, and the illusion of control (Ivanova, 2025). The transition to the Yellow vMEME is accompanied by a shift in the cognitive regime: image, diagram, map, and scenario become primary instruments of understanding, while text assumes a secondary function of fixation.

In this context, applied dramaturgy functions as a Yellow-level practice that enables systemic vision and engagement with multiple possible futures, while also providing the potential for a transition toward Coral vMEMEs. In summarized form, the material is presented in Tables 6 and 7.

Table 6.

Summary Table: vMEME / Color – Core Meaning – Type of World (Image ↔ Text), Level 1

vMEMEs (Color)	Core Meaning of Value Regime	Type of World: Image-Centered ↔ Text-Centered
<b>Beige</b>	Survival, physical immediacy, “here-and-now” reaction, absence of abstraction	<b>Image-centered (pre-semiotic) – sensations, physical signals, environment as a flow of stimuli</b>
<b>Purple</b>	Mysticism, kinship ties, magical thinking, sacred imagery	<b>Image-centered</b> – symbols, totems, ritual visual forms
<b>Red</b>	Will, power, expansion, impulse to act	<b>Image-centered</b> – gesture, sign of power, visual dominance
<b>Blue</b>	Order, law, hierarchy, “one true way”	<b>Text-centered</b> – norms, rules, canons, written prescriptions
<b>Orange</b>	Achievement, rationality, efficiency, competition	<b>Text-centered (instrumental)</b> – data, reports, models, instructions
<b>Green</b>	Consensus, dialogical values, empathy, equality	<b>Transitional – text + image</b> (narratives, visual metaphors, storytelling)

Table 7.

Summary Table: vMEME / Color – Core Meaning – Type of World (Image ↔ Text), Level 2

vMEME (Color)	Core Meaning of Value Regime	Type of World (Image ↔ Text)
<b>Yellow</b>	Flexible adaptation; interconnectedness; scalable understanding of reasons; awareness of one’s own role in transforming the world	<b>Image–text–centered</b> (image → text): the image is used for navigation within complexity, while text serves fixation and transmission of decisions; diagrams, maps, models, infographics
<b>Turquoise</b>	Comprehension of the world through dynamic change; action at the macro level; self-sacrifice; capacity for integration	<b>Image–systemic world:</b> holistic dynamic models, prioritization of processes over descriptions
<b>Coral</b>	Development of the Human within oneself; discovery of new possibilities; exploration of new territories of knowledge and meaning; grasping the essence of phenomena	<b>Image–reflective world:</b> the image as an instrument of deep understanding and inner transformation
<b>Lilac</b>	Comprehension and formulation of cosmic laws and regularities within lived reality	<b>Image–symbolic world:</b> the image as a carrier of law; transition from belief to reflective symbolic knowledge
<b>Peach</b>	Unfolding of human potentials through creative activity; formation of a new mode of human existence	<b>Image–projective world:</b> the image as a project of the future, preceding linguistic and institutional fixation
<b>White</b>	Formation of a society of agreement and development; a globally cooperative community of like-minded actors	<b>Meta-image world:</b> supra-linguistic holistic understanding; the image as a universal form of meaning integration

Source: developed by the author



The tables clearly demonstrate that text-centeredness as a dominant cognitive regime is characteristic of phases of normalization, institutional control, and optimization of governance processes, corresponding, as noted above, to the Blue-Orange value range. Under these conditions, text functions as the main tool for transmitting, regulating, and recording already established structures, ensuring their reproducibility and the controllability of social reality. Image-centeredness, by contrast, becomes dominant in those cognitive domains where understanding is achieved through wholeness, symbolic apprehension, and engagement with dynamic processes. Such regimes are characteristic both of archaic forms of value perception (the Purple vMEME) and of second-order levels (Yellow and Turquoise) oriented toward working with complexity and nonlinearity.

Accordingly, the process of understanding may be conceptualized as a progressive movement from the unknown toward a satisfactory (stable) fixation of the result of comprehension.

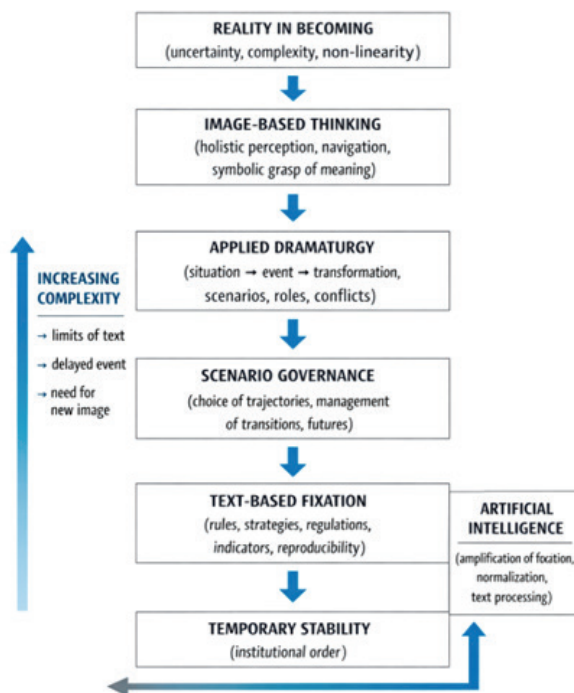


Figure 1. Applied dramaturgy as an integrative framework for navigating complexity in public governance.

Source: developed by the author

If translated into a more philosophical register, the image may be understood as a form of primary apprehension of being, whereas text functions as a form of secondary retention of being. The spiral, in this sense, does not represent linear progress “forward,” but rather an alternation of cognitive regimes in response to the increasing complexity of the

world. In practice, when reality becomes too unknown to ensure survival, thinking turns toward the image. When reality becomes at least partially intelligible and stable, text emerges as a means of fixing understanding. Further complication of reality once again pushes thinking beyond the limits of text, and the spiral repeats.

Within this context, artificial intelligence may be interpreted as a mechanism of temporary mitigation of the crisis associated with the existential necessity of generating a new image of understanding complexity. By scaling operations of analysis, ordering, and processing of textual arrays, artificial intelligence effectively assumes the function of clearing accumulated “blockages” of text-centeredness – excessive regulations, repetitive descriptions, and fragmented meanings characteristic of the late stage of textual thinking.

In doing so, artificial intelligence reduces the cognitive load placed on human, allowing to remain longer within obsolete forms of understanding without transitioning to a radical revision of the foundations of thought itself. In this sense, artificial intelligence does not initiate a shift toward a new image-based mode of mastering reality; on the contrary, it postpones such a transition by compensating for the structural insufficiency of text through computational power and scalability.

However, this mitigation is fundamentally temporary in nature. Artificial intelligence is capable of effectively processing only that which has already been fixed in textual form, whereas the existential necessity for a new image of understanding arises precisely where reality has not yet been described and cannot be formalized. In these zones, artificial intelligence does not resolve the crisis, but merely renders it less acute, leaving unresolved the inevitable question of transition to new cognitive and scenario-based forms of thinking.

Thus, artificial intelligence should be regarded not as a substitute for image-based and dramaturgical understanding of complexity, but as a liminal technology of late text-centeredness – one that temporarily stabilizes the system while simultaneously revealing the limits of textual epistemology and thereby intensifying the objective necessity for the emergence of a new image of understanding.

It is important to emphasize that higher vMEMEs do not imply a return to primitive, pre-conceptual forms of image-based thinking. On the contrary, they overcome the rigid dichotomy of “text versus image,” treating both modes as complementary instruments of cognition and governance. In this context, the image functions as a kind of “guiding star” leading toward holistic understanding, while

text serves as a means of clarification, fixation, and transmission of already clearly articulated structures. This logic directly corresponds to the research focus of the present study, within which applied dra-

maturgy is interpreted not as an auxiliary technique, but as an autonomous form of cognition (Table 7) endowed with methodological significance.

Table 7.

vMEME – Type of Governance – Type of Dramaturgy

vMEME	Type of Governance	Type of Applied Dramaturgy
Yellow	<b>Adaptive-situational governance:</b> flexible navigation within complexity; work with causes, contexts, and constraints	<b>Dramaturgy of choice:</b> identification of branching points, alternative courses of action, “if-then” scenarios; governance through conscious transitions
Turquoise	<b>Systemic-process governance:</b> macro-level coordination; management of dynamics and flows; integration of actors	<b>Dramaturgy of processes:</b> unfolding of long-term change; nonlinear plots; emphasis on rhythms and cycles
Coral	<b>Reflective-transformational governance: governance of subjectivity development, potentials, and meanings</b>	<b>Dramaturgy of inner transformation:</b> the hero as a carrier of change; the plot as a path of insight and expansion of possibilities
Lilac	<b>Normative-meaning-oriented governance:</b> alignment of action with universal laws and principles	<b>Dramaturgy of law and revelation:</b> identification of deep regularities; transition from intuitive experience to reflective understanding
Peach	<b>Creative-projective governance:</b> formation of new modes of being and anthropological and social configurations	<b>Dramaturgy of creation:</b> design of future forms of life; scenarios of emergence prior to institutionalization
White	<b>Integrative (consensus-based) governance:</b> alignment of interests; global capacity for agreement; co-development	<b>Meta-dramaturgy of agreement:</b> suspension of conflict as a driving force; dramaturgy of co-tuning and co-being

Source: developed by the author

The relevance of the issues addressed is determined by the specific character of the current stage of sociocultural and governance development. Contemporary reality has reached a level of complexity at which it can no longer be adequately sustained by exclusively text-centered forms of description and regulation, while at the same time it has not yet been mastered through new, context-appropriate image-based and visual-modeling means of understanding. In this regard, contemporary artificial intelligence models may be interpreted as the apex of the text-centered stage in the development of cognitive technologies. They radically enhance the capacity for fixation, recombination, and reproduction of already existing meanings, yet they do not overcome the fundamental limitation of text as a form of cognition that is incapable of independently mastering reality in its phase of emerging.

As a result, an intermediate condition emerges, characterized by the simultaneous growth of normative overload, inflation of textual documentation, and the proliferation of visual forms that predominantly perform decorative or illustrative functions rather than being integrated into processes of thinking and decision-making. It is precisely this disproportion between the level of complexity of reality and the cognitive instruments employed that renders

the turn toward applied dramaturgy and visual thinking as autonomous forms of cognition both methodologically and practically significant under current conditions.

**Scenarios as a Form of Governance Thinking.** Unlike plans and strategies, scenarios do not presuppose rigid predictability. They enable engagement with alternatives, uncertainties, and points of choice. A dramaturgical approach to scenarios focuses not on enumerating steps, but on identifying:

- key actors and their motivations;
- conflicts and value contradictions;
- possible branching points and the consequences of decisions;
- transformations of the system and governance subjects.

In this way, a scenario becomes not a forecast, but an instrument of understanding that allows governance actors to act consciously under conditions of uncertainty.

Within the logic of applied dramaturgy, the current role of artificial intelligence may be described through the phenomenon of the “deayed event.” In this context, an event is understood not as a technological breakthrough, but as an existentially and cognitively significant transition – the emergence of a new image of understanding complexity, neces-



sary for the adequate appropriation of a changing reality. By reinforcing text-centered practices of analysis and fixation, artificial intelligence enables the temporary stabilization of the system, reducing the intensity of the crisis of understanding and postponing the moment at which such a transition becomes inevitable.

An analysis of governance practices oriented toward working with complex systems makes it evident that the functional potential of artificial intelligence is clearly delimited. Its strengths manifest in domains associated with the systematization of formalized data sets, the maintenance of procedural coherence, and the reproduction of already established configurations of meaning. At the same time, when it comes to tasks involving the interpretation of development processes, the recognition of qualitative shifts, and working with value ambiguity, the capabilities of artificial intelligence are structurally limited.

In situations where governance requires not so much the processing of information as the discernment of event-based transitions and the maintenance of the holistic dynamics of processes *in vivo*, automated models lose their heuristic productivity. This is due to the fact that artificial intelligence does not participate in the dramaturgical logic of transformation and is incapable of generating new frameworks of understanding, functioning predominantly in a mode of processing and recombining already given structures.

In light of the above, several possible scenarios of further development can be identified, differing in their relationship to the delayed event.

The first scenario presupposes a soft transition, in which artificial intelligence is used as an auxiliary tool for clearing the legacy of text-centeredness, thereby freeing resources for the formation of new images of understanding and the development of scenario thinking. In this case, technology becomes a mediator of the transition rather than its substitute, allowing for the gradual construction of more adequate modes of working with complexity. Such a scenario is fully plausible under conditions in which, for example, Coral vMEMEs are realized within society.

The second scenario may be characterized as the “boiled frog” effect. Under conditions of continuous technological compensation for the crisis of text-centeredness, individuals may fail to notice the moment at which the opportunity to create a new image of understanding is lost, despite its existential necessity. A gradual increase in complexity, combined with the outward appearance of manageability, leads to a situation in which the need for transition is recognized too late, when degenerative scenarios

have already become embedded in everyday practices of thinking and governance.

The third scenario is associated with the further deepening of text-centered approaches without transition to a higher level of understanding of the complexity of being. In this case, artificial intelligence is employed for even greater formalization, regulation, and optimization, reinforcing the illusion of control while simultaneously distancing governance from living processes of formation. Such a trajectory leads to a growing gap between technical efficiency and the existential meaningfulness of the decisions being made. Thus, within the context of applied dramaturgy, artificial intelligence functions not as the initiator of an event, but as a factor determining the form and duration of its postponement. Whether this postponement is used for the formation of new images of understanding or results in the further inertia of text-centered thinking will shape the character of governance and anthropological scenarios in the near future.

In this context, it is critically important to emphasize that scenario thinking grounded in applied dramaturgy entails a redistribution of responsibility between human actors and technological systems. Artificial intelligence can be effectively integrated into governance processes at the stages of analysis, structuring, and stabilization; however, the formation of scenarios as meaningful trajectories of development remains a domain of human competence. It is the governance actor who functions as the subject capable of discerning the moment at which a situation becomes an event and of recognizing the necessity of shifting the image of understanding, rather than merely adjusting existing regulations.

Accordingly, applied dramaturgy introduces a fundamentally different perspective on governance thinking: governance is understood not as the optimization of the system’s current state, but as engagement with its possible future configurations. Within this logic, the scenario performs the function of a cognitive “interface” between the complexity of reality and decision-making practice, enabling the retention of processual integrity, value dimensions, and the dramaturgy of change. Artificial intelligence, in turn, becomes an element within this dramaturgy – not a hero and not an author, but a tool that amplifies individual acts without determining the plot as a whole.

Consequently, the effectiveness of governance under conditions of increasing complexity is determined not by the degree of automation or the depth of algorithmization, but by the capacity to timely recognize the need for a scenario shift and to initiate a transition toward new images of understanding. It



is precisely at this point that applied dramaturgy reveals itself as a methodological instrument capable of integrating values, understanding, and governance decisions into a single, continuously unfolding logic of development.

### **Conclusions.**

The conducted study makes it possible to conceptualize applied dramaturgy in public governance as an autonomous methodological approach that goes beyond both artistic metaphor and narrowly applied storytelling techniques. The analysis demonstrates that dramaturgy functions as a model of change, enabling governance processes to be understood not in terms of static states, but through the dynamics of transitions, events, and transformations. In doing so, it compensates for a key methodological deficit of text-centered governance practices, which are primarily oriented toward the fixation of already stabilized reality.

A significant outcome of the study is the substantiation of the spiral logic of the relationship between image-centered and text-centered modes of thinking. Image and text are shown not as competing forms, but as sequentially activated cognitive modes, each appropriate to a specific phase of mastering reality. Under conditions of growing complexity and uncertainty, the image assumes a primary role as a means of holistic orientation and navigation, while text performs a secondary function of fixation and reproducibility. Ignoring this logic leads to typical governance failures associated with normative overload, process fragmentation, and the illusion of control.

The integration of C. Graves' value vMEME model with applied dramaturgy has made it possible to reveal a deep connection between value modes and types of governance thinking. The study demonstrates that the Blue-Orange value configurations dominating contemporary public governance structurally reproduce a text-centered approach, whereas the transition to second-level values is accompanied by a shift toward image-centered, scenario-based, and reflective modes of understanding. In this context, the Coral vMEME is substantiated as a value foundation for governance oriented toward the internal transformation of subjects and the meaningful design of future system states – an orientation that is critically necessary at the current stage of societal development.

A separate contribution of the study concerns the analysis of the role of artificial intelligence in contemporary governance realities. The findings indicate that artificial intelligence should be interpreted as the culmination of the phase of fixation and stabilization rather than as an instrument for generating new understanding. By scaling text-centered

operations, artificial intelligence temporarily mitigates the crisis of complexity while simultaneously highlighting the ultimate limitations of textual epistemology. In terms of applied dramaturgy, artificial intelligence functions as a factor of the “delayed event,” influencing not the transition to a new image of understanding itself, but the form and duration of its postponement.

Taken together, the results of the study allow us to assert that the rejection of image-centered and scenario-based modes of thinking under conditions of increasing complexity does not constitute rationality; on the contrary, it generates systemic governance vulnerability. Public governance deprived of a dramaturgical dimension loses the capacity to recognize its own scenarios and begins to reproduce governance failures as a recurring plot rather than as a meaningful process of change.

**Prospects for Further Research.** Future research prospects are primarily associated with the transition from the theoretical conceptualization of applied dramaturgy to the development of operationalizable instruments for its application in public governance. In particular, the creation of methodologies for the dramaturgical analysis of governance situations – capable of identifying key events, scenario branching points, and potential system transformations – appears especially promising.

Further attention should be given to the integration of visual and scenario-based thinking into systems of training and professional development for governance practitioners. Empirical studies in this area could focus on analyzing how the mastery of image-centered tools affects the quality of governance decisions, the ability to work with uncertainty, and the prevention of degenerative scenario reproduction.

Another important direction involves the continued examination of human-artificial intelligence interaction in the governance of complexity. Particularly promising is the analysis of hybrid governance models in which artificial intelligence is used to clear the legacy of text-centeredness, while the formation of images, scenarios, and value orientations remains within the domain of human responsibility and professional competence.

Finally, future research may be directed toward the empirical verification of the proposed spiral model of the relationship between image and text across different sectors of public governance, as well as toward comparative analyses of governance system development scenarios depending on dominant value regimes. This would not only deepen the theoretical foundations of applied dramaturgy, but also expand its practical potential as an instrument for the meaningful governance of the future.



## REFERENCES

- Alexander, J. C. (2011). *Performance and power*. Polity Press.
- Bason, C. (2017). *Leading public sector innovation: Co-creating for a better society* (2nd ed.). Policy Press.
- Basegio, N. D., da Cruz, F. B., Miranda, J. I. R., & Negri, S. (2025). Design thinking in public administration: A systematic literature review (2014–2023) based on the PRISMA 2020 protocol. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSec*, 16(9), 1–22. <https://doi.org/10.7769/gesec.v16i9.5211>
- Beck, D. E., & Cowan, C. C. (1996). *Spiral dynamics: Mastering values, leadership, and change*. Blackwell.
- Fischer, F. (2003). *Reframing public policy: Discursive politics and deliberative practices*. Oxford University Press.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in everyday life*. Anchor Books.
- Graves, C. W. (1974). Human nature prepares for a momentous leap. *The Futurist*, 8(2), 72–87.
- Ivanova, S., et al. (2021). Spiral dynamics in the management of sustainable development of society. *IOP Conference Series: Earth and Environmental Science*, 915(1), 012039. <https://doi.org/10.1088/1755-1315/915/1/012039>
- Ivanova, S., & Anpilohov, A. (2025). Parametric Architecture in the Context of Expanding Public Administration Tools. *Public Administration Aspects*, 13(3), 12–20. <https://doi.org/10.15421/152525>
- Ivanova, S. (2025). The visual turn as a cultural and epistemological phenomenon: Artistic practices, reception, and visual thinking. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 28(6), 63–69. <https://doi.org/10.15421/172638>
- Ivanova, S. (2025). Normative universalism as an illusion of order: From the slogan of 1789 to the global compliance regimes of the 21st century. *Public Administration Aspects*, 13(4), 57–64. <https://doi.org/10.15421/152544>
- Jones, M. D., & McBeth, M. K. (2010). A narrative policy framework: Clear enough to be wrong? *Policy Studies Journal*, 38(2), 329–353. <https://doi.org/10.1111/j.1541-0072.2010.00364.x>
- Kuenzler, J., Vogeler, C., Parth, A.-M., & Gohl, T. (2024). Exploring the eternal struggle: The narrative policy framework and status quo versus policy change. *Policy Sciences*, 57(3), 485–517. <https://doi.org/10.1007/s11077-024-09537-6>
- Kuenzler, J., Stauffer, B., Schlaufer, C., Song, G., Smith-Walter, A., & Jones, M. D. (2024). A systematic review of the narrative policy framework: A future research agenda. *Policy & Politics*. Advance online publication.
- Kvitka, S. A. (2016). Foresight as the design technology of the future: The latest mechanisms of interaction of public authorities, business, and civil society. *Public Administration Aspects*, 4(8), 5–15. <https://doi.org/10.15421/151635>
- Kvitka, S. (2019). Innovative mechanisms in public administration: Foresight. *Public Administration Aspects*, 7(4), 5–16. <https://doi.org/10.15421/151918>
- Lopushnyak, H., Bondarenko, S., & Dmytruk, S. (2024). Design thinking as a tool for transforming approaches to leadership development in the social sphere. *Social Development and Security*, 14(4), 261–295. <https://doi.org/10.33445/sds.2024.14.4.21>
- OECD. (2021). *Foresight and anticipatory governance in practice*. OECD Publishing.
- OECD. (2025). *Strategic foresight toolkit for resilient public policy*. OECD Publishing.
- Roe, E. (1994). *Narrative policy analysis: Theory and practice*. Duke University Press.
- Routzouni, A., et al. (2021). Public sector innovation through design thinking. *Proceedings of the ACM on Human-Computer Interaction*.



## Foreign Models of Information Support of Socio-Economic Development of Territories

UDC 351:004.9:332.1

DOI: <https://doi.org/10.15421/152552>**Kosonogov Denis**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0002-1520-5335>, [Kosonohov.De.D@nmu.one](mailto:Kosonohov.De.D@nmu.one)*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)***Abstract.**

Information support for the socio-economic development of territories in the digital age is turning into a managed data ecosystem: state registers, catalogs, open data, spatial infrastructures, interdepartmental exchange, analytical panels and access rules. The difference between countries lies not so much in the availability of "digital solutions" but in the data management architecture and the ability to transform data into solutions, investment priorities and service changes at the level of cities and regions. The international framework emphasizes that data should be considered as a strategic asset of the state, which creates public value only if there are mature data management policies, quality standards and secure sharing. At the same time, smart city practice shows that the technical integration of data flows without public legitimacy and clear privacy rules can cause resistance from citizens and reduce trust in the authorities.

The article summarizes the leading foreign models of information support of territorial development and proposes an applied typology: register-interoperable, spatial and infrastructure, open data and reuse model, data-driven public sector model, municipal smart-city platforms (urban data and management interfaces), model of reforms through GovTech maturity measurement, and national digital vision model.

The results of the comparison show that successful models rely on three interrelated "cores": institutional design (roles, responsibilities, access policies), technology design (standards, interoperability, services and APIs), management design (embedding data in the policy cycle, budgeting, monitoring and correction of applications). The practical value of the article lies in the formation of a "solution map" for states and communities: from basic steps (data inventory, catalogs, standards, spatial layers) to mature practices (once-only, data products, quality management, ethics and audit of data use).

**Keywords:** territorial development, information support, data management, interoperability, open data, GovTech, Smart City

## Зарубіжні моделі інформаційного забезпечення соціально-економічного розвитку територій

**Косоногов Денис***Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)***Анотація**

Інформаційне забезпечення соціально-економічного розвитку територій у цифрову епоху перетворюється на керувану екосистему даних: державні реєстри, каталоги, відкриті дані, просторові інфраструктури, міжвідомчий обмін, аналітичні панелі та правила доступу. Відмінність між країнами полягає не стільки в наявності «цифрових рішень», скільки в архітектурі управління даними та здатності трансформувати дані у рішення, інвестиційні пріоритети й сервісні зміни на рівні міст і регіонів. Міжнародні рамки підкреслюють, що дані мають розглядатися як стратегічний актив держави, який створює публічну цінність лише за умови зрілої політики управління даними, стандартів якості та безпечного обміну. Водночас практика smart city показує, що технічна інтеграція потоків даних без суспільної легітимності й зрозумілих правил приватності може викликати спротив громадян і знизити довіру до органів влади.

У статті узагальнено провідні зарубіжні моделі інформаційного забезпечення територіального розвитку та запропоновано прикладну типологію: реєстрово-інтероперабельна, просторово-інфраструктурна, модель відкритих даних і повторного використання, модель data-driven public sector, муніципальні smart-city платформи (урбан-дані та інтерфейси управління), модель реформ через вимірювання зрілості GovTech, та модель національної цифрової візії.

Результати порівняння свідчать, що успішні моделі спираються на три взаємопов'язані «стрижні»: інституційний дизайн (ролі, відповідальність, політики доступу), технологічний дизайн (стандарты, інтероперабельність, сервіси та API), управлінський дизайн (вбудованість даних у цикл політики, бюджетування, моніторинг і корекцію програм). Практична цінність статті полягає у формуванні «карти рішень» для держав і громад: від базових кроків (інвентаризація даних, каталоги, стандарти, просторові шари) до зрілих практик (once-only, дата-продукти, управління якістю, етика й аудит використання даних).

**Ключові слова:** територіальний розвиток, інформаційне забезпечення, управління даними, інтероперабельність, відкриті дані, GovTech, Smart City



### Вступ.

Територіальний соціально-економічний розвиток дедалі частіше визначається не лише обсягами фінансування чи інфраструктурними проектами, а здатністю управлінських систем працювати з даними: швидко отримувати достовірні показники, інтегрувати джерела, виявляти територіальні диспропорції та оцінювати ефекти політик. Це особливо помітно в умовах високої невизначеності: демографічні зсуви, зміни в зайнятості, мобільність населення, цінові шоки, кліматичні ризики – усе це потребує регулярного коригування управлінських рішень. Міжнародні огляди цифрового урядування підкреслюють: дані стають стратегічним активом держави, але їхня цінність виникає лише тоді, коли держава здатна керувати даними системно – через правила, стандарти, ролі та відповідальність (OECD, 2020).

Актуальність теми підсилюють три взаємопов'язані тренди. Перший – зростання масивів адміністративних і реєстрових даних, що дозволяє перейти від річних статистичних звітів до більш оперативного моніторингу територіальних процесів. Другий – просторова «прив'язка» політик: розвиток територій неможливий без геоданих, а ЄС інституційно закріпив це через створення єдиної рамки для просторових інфраструктур (European Commission, 2007; European Commission, n.d.). Третій – очікування сервісної держави: громадяни не бажають бути «носіями довідок», натомість очікують проактивних послуг і взаємодії за принципом once-only, що прямо пов'язано з інтероперабельністю та розподіленим обміном даними (e-Estonia, n.d.; X-Road, n.d.).

**Аналіз попередніх публікацій.** Дослідження останніх років формують кілька ключових напрямів аналізу, релевантних темі статті. По-перше, це публікації про data-driven public sector та рамки цифрового урядування, що визначають управління даними як управлінську реформу, а не як набір IT-проектів (OECD, 2019a; OECD, 2020). По-друге, це міжнародні порівняльні огляди, які описують «зрілість» цифрового державного сектору і показують, що інституційні механізми (координація, стандарти, базові системи) часто важливіші за окремі цифрові продукти (United Nations Department of Economic and Social Affairs, 2024; World Bank, 2022). По-третє, це література про просторові дані й інфраструктури (SDI), де INSPIRE розглядають як один із найбільших прикладів міжрівневої та міждержавної координації геоданих у світі (Sjoukema et al., 2022; Sjoukema et al., 2021).

Окремий потужний напрям – відкриті дані та повторне використання. Емпіричні дослідження показують, що відкриті дані можуть стимулювати інновації та створювати соціально-економічну цінність, але ефект залежить від наявності посередників, компетенцій, зрозумілих прикладних кейсів і якості даних (Jetzek et al., 2014; U.S. General Services Administration, n.d.). Нарешті, в межах smart city дедалі більше уваги приділяють не лише технологіям, а урбан-данам, інтерфейсам управління та суспільній легітимності. Зокрема, роботи про урбан-дані підкреслюють важливість дизайну платформ і управлінських інтерфейсів, тоді як дослідження участі громадян у Канаді фіксують, що без залучення спільнот цифрові рішення можуть втрачати підтримку (Barns, 2017; Goodman et al., 2020).

Мета статті – узагальнити зарубіжні моделі інформаційного забезпечення соціально-економічного розвитку територій та запропонувати прикладну типологію, придатну для проектування змін на державному та місцевому рівнях.

### Результати дослідження.

Екосистема даних територіального розвитку розвивається від «статистики» до «управління даними як активом». У практиці публічного управління «інформаційне забезпечення територіального розвитку» доцільно описувати як цілісний ланцюг: дані – інтеграція – аналітика – рішення – оцінка впливу. Раніше традиційні моделі були орієнтовані на періодичні статистичні збірники. Насьогодні, цифрові моделі орієнтуються на екосистеми, які пов'язують в єдине ціле реєстри, каталоги, API, просторові шари, аналітичні панелі та регламенти доступу. Саме таку зміну логіки підкреслює підхід ОЕСР, який пропонує розглядати дані як стратегічний актив держави, що має формувати публічну цінність та покращувати результативність політик (OECD, 2019a).

Для територіального розвитку критично важливими є 4 класи даних: 1 – адміністративні та реєстрові дані (населення, бізнес, нерухомість, соціальні реєстри); 2 – статистичні дані (порівняльність у часі та між територіями); 3 – просторові дані (геодані) (планування, довкілля, інфраструктура); 4 – операційні дані та дані взаємодій (цифрові послуги, звернення, транспортні потоки, сенсори).

Так, наприклад, в ЄС рамка INSPIRE фактично інституціоналізує третій клас даних, створюючи правила і сервіси для спільного використання геоданих між рівнями влади (Eu-



European Commission, 2007; European Commission, n.d.). Натомість практики Smart City підсилюють четвертий клас – потоки даних, які дозволяють оперативню керувати міськими системами, але одночасно створюють ризики приватності та «надмірного спостереження» (OECD, 2023).

Реєстрово-інтероперабельна модель (Естонія, X-Road) фокусується на тому, щоб органи влади не дублювали дані, а отримували їх із надійних джерел через стандартизований і безпечний обмін. На практиці це означає розподілену мережу взаємодії систем, де кожна організація відповідає за свій набір даних, а доступ інших забезпечується інтероперабельністю. X-Road описується як базова інфраструктура безпечного обміну даними між організаціями та один із центральних елементів цифрових рішень Естонії (e-Estonia, n.d.; X-Road, n.d.).

Для соціально-економічного розвитку територій ця модель створює важливі управлінські наслідки. По-перше, дані стають оперативнішими: муніципалітети можуть планувати соціальну підтримку, прогнозувати навантаження на інфраструктуру, оцінювати зміни в бізнес-активності на основі узгоджених реєстрових даних. По-друге, знижується адміністративне навантаження на громадян та бізнес: дані циркулюють між установами, а не «ходять» на папері. По-третє, з'являються умови для аналітики, яка спирається на пов'язані набори даних, а не на розрізнені файли.

Утім, сильна сторона моделі є її ж ризиком: помилки в реєстрах та помилки в правилах доступу можуть масштабуватися на багато процесів. Тому критично важливими стають кіберстійкість, контроль доступів, логістика та управління якістю даних.

Інша, просторово-інфраструктурна модель розглядає територію як шар даних» (ЄС, INSPIRE). Якщо реєстрово-інтероперабельний підхід дає «скелет» адміністративних даних, то просторово-інфраструктурний підхід забезпечує «географічну тканину», без якої територіальна політика є неповною. INSPIRE створює загальну рамку для просторових даних і сервісів у ЄС, включно з метаданими, стандартами, сервісами перегляду та завантаження, узгодженими темами даних (European Commission, 2007).

Дослідження управління INSPIRE показують, що результативність SDI залежить від сценаріїв врядування, яке передбачає узгодженості ролей, ресурсів, механізмів координації, а також від реального включення геоданих у політики соціально-економічного розвитку (Sjoukema et al., 2022). У практичному сенсі це означає, що

для територій важлива не лише відповідність стандартам, а й здатність розв'язувати прикладні задачі планування транспортних коридорів, управління землекористуванням, екологічні рішення, оцінка ризиків тощо.

Слабке місце цієї моделі проявляється тоді, коли стандарти виконані, але реальних управлінських кейсів немає. Тому потрібна управлінська політика попиту на дані, тобто включення геоаналітики в підготовку програм, просторових стратегій і бюджетних рішень.

Модель відкритих даних і повторного використання де дані розглядаються як ринок можливостей, застосовується переважно в США. Вона розвиває іншу логіку в якій дані мають бути доступними не лише для держави, а й для зовнішніх акторів – університетів, бізнесу, громадських організацій, які створюють нові рішення на основі даних. Data.gov позиціонується як національна точка доступу до наборів відкритих даних уряду США та інструментів їх використання (U.S. General Services Administration, n.d.).

Емпіричні дослідження демонструють механізм «Data-driven Innovation» в рамках якого відкриті дані стимулюють інновації за умов, що існує екосистема повторного використання даних (підприємці, civic tech, аналітичні центри) які є достатньо якісними й зрозумілими для використання (Jetzek et al., 2014). Для територіального розвитку це може означати появу сервісів моніторингу ринку праці, аналізу транспортних потоків, оцінки якості довкілля, розвитку туризму та інвестиційного маркетингу територій. Водночас це не гарантує «корисності». Якщо дані застарілі, погано описані або не мають стабільних API, відкриті набори можуть перетворитися на марну картинку, яка не дає практичного ефекту для розвитку.

Наступна модель «Data-driven public sector» є універсальною рамкою управління даними як державне адміністрування. Вона використовується ОЕСР і пропонує управлінський погляд на дані: ключове не те, чи є портал, а те, чи існує система управління даними (data governance), яка забезпечує повторне використання, якість, етичність та безпечність даних (OECD, 2019a). У рамці цифрового врядування ОЕСР підкреслюється, що цифрова трансформація має бути політичною реформою, яка охоплює організаційну культуру, компетенції, процеси і взаємодію між рівнями влади (OECD, 2020).

Власне для територіального розвитку це дає практичні орієнтири: переходити від



«файлових обмінів» до сервісів і API; формувати каталоги даних та відповідальних власників; впроваджувати управління якістю (актуальність, повнота, узгодженість); включати дані у бюджетування та моніторинг програм (через KPI та панелі).

Окремо ОЕСР наголошує на специфічних викликах впровадження концепції Smart City. Міста мають сильний потенціал даних, але потребують сильних правил доступу й управління ризиками, інакше «Smart City» може стати набором несумісних пілотів (OECD, 2023). Це дало, ще одну модель «Муніципальні smart-city платформи» в рамках якої місто розглядається як операційна система. Smart City підходи зосереджуються на операційних потоках даних: транспорт, житлово-комунальні мережі, безпека, екологія, енергоспоживання. Така модель має забезпечити near-real-time управління міськими системами через панелі, диспетчеризацію та інтегровані платформи. Водночас дослідження урбан-даних підкреслюють, що значення має не лише інтеграція даних, а й дизайн інтерфейсів управління: які показники бачить управлінець, які рішення запускаються «автоматично», як забезпечити підзвітність і зрозумілість логіки управління (Barns, 2017).

Практики впровадження моделі Smart City демонструють, що технологічна готовність не гарантує суспільної підтримки. Дослідження канадських кейсів показує важливість залучення громадян. Якщо громада не розуміє, навіщо збираються дані та хто відповідальний за їх використання, довіра падає, а проєкти стикаються з опором (Goodman et al., 2020). Тому для Smart-City моделей критичними стають правила пояснюваності та механізми участі.

Модель реформ через вимірювання зрілості GovTech, яку впроваджує Світовий банк, передбачає діагностику спроможності як інструмент розвитку. У GovTech Maturity Index ця організація пропонує вимірювання зрілості цифрових систем держави за кількома блоками (core systems, цифрові послуги, цифрова участь, GovTech-екосистема) (World Bank, 2022). Для територіального розвитку цей підхід важливий тим, що дозволяє переходити від випадкових цифрових рішень до пріоритетних реформ. Якщо Core Systems слабкі, то місцеві аналітичні панелі або цифрові послуги не матимуть стабільної основи. Ризик цієї моделі полягають в гонитва за рейтингом, коли формальні показники важать більше за реальну зміну процесів. Тому індекси мають використовуватися як інструмент діагностики, а не як самоціль.

Модель «Національна цифрова візія» означає цілісну координацію як інфраструктуру розвитку. Вона використовується в Сінгапурі і базується на сильній координації, цілісній політиці та системному впровадженні цифрових ініціатив. У цьому сенсі Smart Nation Сінгапуру позиціонується як стратегія «whole-of-nation», що поєднує цифрові сервіси, інфраструктуру та інноваційний розвиток (Smart Nation Singapore, n.d.). Для територіального розвитку така модель важлива тим, що дані й цифрові сервіси стають частиною економічної політики: розвиток компетенцій, стимулювання інновацій, інвестиційна привабливість. Однак централізована візія потребує сильних механізмів підзвітності та суспільного контролю, інакше зростають ризики надмірної концентрації даних і рішень.

Розглянуті вище моделі зведені в таблицю (Табл.1).

Табл.1.

**Порівняльна таблиця моделей інформаційного забезпечення соціально-економічного розвитку територій**

Модель	Архітектурний фокус	Ключовий механізм	Інструменти для територіального розвитку	Сильні сторони	Типові ризики
Реєстрово-інтероперабельна (Естонія/X-Road)	Обмін між системами	Інтер-операбельність, once-only	адресні політики, швидкі управлінські цикли	оперативність, менше дублювань	масштабування помилок, кіберризик (e-Estonia, n.d.; X-Road, n.d.)
Просторово-інфраструктурна (ЄС/INSPIRE)	Геодані та стандарти	SDI, метадані, сервіси	просторове планування, екологічні рішення	сумісність між рівнями/країнами	складність стандартів, «комплаєнс без використання» (European Commission, 2007; Sjoukema et al., 2022)
Відкриті дані (США/Data.gov)	Публікація та повторне використання	каталоги, доступність	civic tech, інновації, прозорість	економічний ефект через екосистему	«вітрина» без якості й оновлення (Jetzek et al., 2014; U.S. General Services Administration, n.d.)
Data-driven public sector (ОЕСР)	Governance даних	ролі, стандарти, етика	KPI-панелі, моніторинг стратегій	системність, масштабованість	бюрократизація governance, дефіцит компетенцій (OECD, 2019a; OECD, 2020)



Модель	Архітектурний фокус	Ключовий механізм	Інструменти для територіального розвитку	Сильні сторони	Типові ризики
Smart-city платформи (міста)	Операційні дані	міські платформи/панелі	транспорт, ЖКГ, довідки near-real-time	підвищення ефективності сервісів	приватність, легітимність (Barns, 2017; Goodman et al., 2020)
GovTech-зрілість (Світовий банк)	Оцінка спроможності	бенчмаркінг, індекс	пріоритизація реформ	керівність трансформації	«гонитва за рейтингом» (World Bank, 2022)
Нац. цифрова візія (Сінгапур)	Цілісна стратегія	whole-of-nation	цифрова інфраструктура для конкуренто-спроможності	стратегічна узгодженість	надцентралізація даних (Smart Nation Singapore, n.d.)

Порівняння моделей дозволяє виділити кілька практичних правил, які повторюються у різних країнах і рівнях влади.

По-перше, дані мають бути «керованими», а не просто «наявними». Відкриті портали або окремі рішення не дають системного ефекту, якщо немає ролей, стандартів та політики управління даними як активом (OECD, 2019a; OECD, 2020).

По-друге, територіальний розвиток потребує інтеграції адміністративних, статистичних і просторових даних. SDI-підхід (INSPIRE) створює рамку сумісності геоданих, але ефект настає, коли ці дані реально використовуються у політиках та плануванні (European Commission, 2007; Sjoukema et al., 2021).

По-третє, інтероперабельність – це передумова сервісної держави і сучасної територіальної аналітики. Розподілений обмін (як у X-Road) дозволяє переходити до «безпаперових» процесів і зменшувати витрати взаємодії (e-Estonia, n.d.).

По-четверте, легітимність і довіра – ключова умова для smart-city та інтенсивних моделей збору даних. Досвід показує, що громадяни очікують прозорості й участі; інакше навіть ефективні рішення можуть бути відкинуті (Goodman et al., 2020; OECD, 2023).

По-п'яте, вимірювання зрілості допомагає керувати реформою. GTMI корисний як «діагностика прогалин», але має застосовуватися для пріоритизації реформ, а не для формального підвищення позицій (World Bank, 2022).

#### Висновки.

Зарубіжні моделі інформаційного забезпечення соціально-економічного розвитку територій демонструють, що дані – це не допоміжний ресурс, а інфраструктурна основа управління розвитком. Ключова різниця між країнами полягає у здатності будувати керовані

екосистеми даних: забезпечувати якість, сумісність, безпечний обмін і включати дані в цикл політики та бюджетування (OECD, 2019a; OECD, 2020).

Реєстрово-інтероперабельна модель (Естонія/X-Road) найбільш ефективна для адресних політик та сервісної держави, але потребує високої якості реєстрів і кіберстійкості (e-Estonia, n.d.; X-Road, n.d.). Просторово-інфраструктурна модель (INSPIRE) є критичною для планування та екологічної політики і задає основу сумісності геоданих, однак потребує перетворення стандартів на реальні управлінські практики (European Commission, 2007; Sjoukema et al., 2022). Модель відкритих даних (США/Data.gov) стимулює інновації та прозорість, але її соціально-економічна віддача залежить від якості даних і наявності екосистеми повторного використання (Jetzek et al., 2014; U.S. General Services Administration, n.d.). Міські smart-city платформи дають оперативність управління, але загострюють питання приватності та легітимності, тому потребують правил і участі громадян (Barns, 2017; Goodman et al., 2020; OECD, 2023). Підхід Світового банку з вимірювання зрілості GovTech корисний для керування реформами, але має уникати формалізму (World Bank, 2022).

Головний висновок полягає у доцільності проектування інформаційного забезпечення територій як «сходів зрілості»: від інвентаризації даних і каталогів – до інтероперабельності, дата-продуктів, просторової інтеграції та зрілих механізмів довіри (політика приватності, етика, аудит використання даних). Саме тоді дані перетворюються на стійкі рішення, що підсилюють конкурентоспроможність, інклюзивність і якість життя територій.



## REFERENCES

- Barns, S. (2017). Smart cities and urban data platforms: Designing interfaces for smart governance. *City, Culture and Society*, 12, 5–12. <https://doi.org/10.1016/j.ccs.2017.09.006>
- e-Estonia. (n.d.). *X-Road – interoperability services*. <https://e-estonia.com/solutions/interoperability-services/x-road/>
- European Commission. (2007). *Directive 2007/2/EC establishing an infrastructure for spatial information in the European Community (INSPIRE)*. [https://knowledge-base.inspire.ec.europa.eu/legislation/inspire-directive\\_en](https://knowledge-base.inspire.ec.europa.eu/legislation/inspire-directive_en)
- European Commission. (n.d.). *Data and service sharing under INSPIRE*. [https://knowledge-base.inspire.ec.europa.eu/data-and-service-sharing\\_en](https://knowledge-base.inspire.ec.europa.eu/data-and-service-sharing_en)
- Goodman, N., Zwick, A., Spicer, Z., & Carlsen, N. (2020). Public engagement in smart city development: Lessons from communities in Canada’s Smart City Challenge. *The Canadian Geographer / Le Géographe canadien*, 64(3), 416–432. <https://doi.org/10.1111/cag.12607>
- Jetzek, T., Avital, M., & Bjørn-Andersen, N. (2014). Data-driven innovation through open government data. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 9(2). <https://doi.org/10.4067/S0718-18762014000200008>
- OECD. (2019a). *The path to becoming a data-driven public sector*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- OECD. (2019b). *Enhancing access to and sharing of data: Reconciling risks and benefits for data re-use across societies*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/276aaca8-en>
- OECD. (2020). *The OECD digital government policy framework*. OECD Publishing. [https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework\\_f64fed2a-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/the-oecd-digital-government-policy-framework_f64fed2a-en.html)
- OECD. (2023). *Smart city data governance: Challenges and the way forward*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/e57ce301-en>
- Sjoukema, J.-W., Samia, J., Bregt, A. K., & Crompvoets, J. (2022). The governance of INSPIRE: Evaluating and exploring governance scenarios for the European spatial data infrastructure. *ISPRS International Journal of Geo-Information*, 11(2), 141. <https://doi.org/10.3390/ijgi11020141>
- Sjoukema, J. W., Crompvoets, J., & Bregt, A. K. (2021). Governance interactions of spatial data infrastructures. *International Journal of Digital Earth*. <https://doi.org/10.1080/17538947.2020.1868585>
- Smart Nation Singapore. (n.d.). *Smart Nation Singapore*. <https://www.smartnation.gov.sg/>
- United Nations Department of Economic and Social Affairs. (2024). *UN e-government survey 2024*. <https://desapublications.un.org/sites/default/files/publications/2024-09/%28Web%20version%29%20E-Government%20Survey%202024%201392024.pdf>
- U.S. General Services Administration. (n.d.). *Data.gov – The home of the U.S. government’s open data*. <https://data.gov/>
- World Bank. (2022). *GovTech maturity index, 2022 update*. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/10b535a7-e9d4-51bd-96ed-6b917d5eb09e>
- X-Road. (n.d.). *X-Road® (official site)*. <https://x-road.global/>



## Women in the Wartime Economy: Critical Analysis of Structural Inequalities

UDC 351/354:396(477)"2022/2025"

DOI: <https://doi.org/10.15421/152553>

**Matvieieva Olga**

Dr.Sc, Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0003-3344-1497>, [matvieieva.o.yu@nmu.one](mailto:matvieieva.o.yu@nmu.one)  
Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

### Abstract.

**Relevance.** Russia's full-scale invasion in 2022 triggered deep economic changes that had an uneven impact on women and men in Ukraine. Such trends as mass mobilisation of men, large-scale migration, and the feminisation of the labour force exacerbated gender disparities in wages, employment, and access to public resources.

**Aim of the study.** The study analyses processes of transformation of female economic roles under wartime conditions in Ukraine during 2022-2025 within the framework of the feminist economic theory, based on an analysis of macroeconomic indicators and sectoral changes.

**Results.** The study examines the consequences of the war through qualitative and quantitative indicators of economic growth. These include, in particular, the decline in GDP in 2022 with a tendency towards recovery in the following years, rising inflation and unemployment alongside an increasing demand for labour. Although men have formed the primary defensive force of the country, women have suffered greater economic losses (with sharpened unemployment rates, 30-40% gender pay gap, and restricted access to resources and economic opportunities). At the same time, in many sectors of the economy (including agriculture, industry, services, education, and healthcare), the feminization of labor has accelerated in recent years: women are filling job vacancies previously occupied by men, while simultaneously shouldering a double burden of paid work and unpaid caregiving responsibilities (for children and elderly parents) alongside volunteering. However, the problems of discrimination, stigmatization, and overburdening remain unaddressed.

**Conclusions.** The war has exposed and intensified structural gender inequalities within Ukraine's economic system and has highlighted women's contribution to the economy as critical, yet often invisible and undervalued. Sustainable recovery requires the implementation of gender-sensitive policies aimed at reducing wage gaps and providing targeted support for vulnerable groups, such as veterans, internally displaced persons, single mothers, and women in precarious employment.

**Keywords:** economics, public administration, communities, sustainable development, gender equality, resilience, Ukraine

## Жінки в економіці воєнного часу: критичний аналіз структурних диспропорцій

**Матвеева Ольга**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

### Анотація.

**Актуальність.** Повномасштабне вторгнення Росії в Україну у 2022 році спричинило глибокі економічні зміни, які мали нерівномірний вплив на жінок і чоловіків. Тенденції масової мобілізації чоловіків, широкомасштабної міграції та фемінізації робочої сили в країні загострили гендерні диспропорції в оплаті праці, зайнятості та доступі до публічних ресурсів.

**Мета дослідження** – проаналізувати глибинні процеси трансформації економічних ролей жінок в умовах військового часу в Україні за період 2022-2025 рр. із використанням дослідницької призми феміністської економічної теорії на прикладі аналізу макроекономічних показників та секторальних змін.

**Результати.** Дослідження розбирає наслідки війни через якісні та кількісні показники. Вони, зокрема, включають падіння ВВП у 2022 році з тенденцією його відновлення у наступні роки, зростання інфляції та безробіття з одночасним зростанням затребуваності робочої сили. Визначено, що хоча чоловіки стали основною захисною силою країни, жінки понесли більше економічних втрат (загострилася проблема безробіття, зберігся розрив у зарплатах до 30-40% та обмеження доступу до ресурсів). При цьому, багатьох секторах економіки (зокрема, сільське господарство, промисловість, послуги, освіта та охорона здоров'я) спостерігаються тенденції фемінізації праці: жінки заповнюють вакансії, які раніше займали чоловіки, беруть на себе подвійне навантаження (оплачувана праця та неоплачуваний догляд за дітьми і батьками, а також волонтерство). При цьому проблеми дискримінації, стигматизації та перевантаження залишаються невирішеними.

**Висновки.** Війна оголила та посилила структурні гендерні нерівності у господарській системі України та проявила внесок жінок в економіку як критичний, але часто невидимий і недооцінений. Для стійкого відновлення країна потребує впровадження гендерно-чутливих політик, спрямованих на зменшення розривів у зарплатах, цільової підтримки вразливих груп – таких, як, зокрема, ветеран(к)и, ВПО, одиноки матері та жінки із незахищеним місцем роботи.

**Ключові слова:** економіка, державне управління, громади, сталий розвиток, гендерна рівність, стійкість, Україна



### Вступ.

Повномасштабне російське вторгнення в Україну у 2022 році спричинило глибоку економічну кризу, яка вплинула на жінок і чоловіків непропорційно, зокрема, через нову для України політику масової мобілізації чоловіків, виїзд мільйонів жінок за кордон, перенаштування всієї господарської системи держави на рейки військового часу – з його пріоритетизацією безпеки та оборони, милітаризацією економіки та суспільного життя. Цивільні гендерні аспекти війни можна розглядати з позиції первинності ролі чоловіків в економіці – в умовах збереження систем відносин та інституцій, які історично створювалися чоловіками для чоловіків і які досі ускладнюють їхнє освоєння та повноцінне використання жінками. Вимушена фемінізація ринку праці призводить до непропорційного навантаження на жінок, які отримали суспільну роль основних економічних агентів у тилу, проте разом зі збереженими умовами системної дискримінації та недооцінки їхньої праці. Але це спрощене представлення комплексної проблеми пригнічення українського народу російською агресією потребує глибшої деталізації та контекстуалізації.

Огляд наукової літератури підкреслює брак комплексних досліджень гендерних аспектів воєнної економіки України в її постколоніальному русі до незалежності та повного членства в ЄС. Вони залишаються актуальними в цій площині, адже у глобальному вимірі патріархальні основи побудови суспільно-політичних відносин сьогодні тісно переплітаються з капіталістичними структурами та імперіалістичними російськими впливами, що продовжує робити жіночу репродуктивну та суспільно-відновлювальну працю "невидимою" і тому неоціненою гідно.

Оскільки внесок жінок становить основу їхнього (і часто – всієї родини) виживання в умовах війни, питання видимості цього внеску та справедливої компенсації на родинному, суспільному й державному рівнях стає ключовим для планування сталого повоєнного відновлення України.

Відповідно, метою даного дослідження є визначення ролей і місця жінок в українській економіці військового часу у проміжку між 2022 та 2025 роками. В її межах визначено наступні дослідницькі завдання:

- оцінити вплив війни на гендерну структуру ринку праці і визначити, як змінились суспільно-економічні ролі і очікування від жінок у цей період;

- виявити гендерні диспропорції у макроекономічних показниках – таких, як ВВП, інфляція та безробіття;
- прослідкувати секторальні гендерні диспропорції у ключових галузях економіки, таких як сільське господарство, промисловість, послуги.

**Методи дослідження.** Аналітична рамка, застосована у цьому дослідженні, базується на аналізі вторинних даних – якісно-кількісному методі синтезу наявних доказів, що дозволяє інтегрувати різноманітні набори доступних даних для виявлення закономірностей у макроекономічних показниках та секторальній динаміці. Аналіз ґрунтується на систематичному огляді вторинних джерел, зокрема офіційних звітів міжнародних організацій (Світовий банк, МВФ, UN Women, МОП), національних статистичних органів (таких як Державна служба статистики України та Національний банк України) і рецензованих публікацій. Відбір здійснювався за критеріями актуальності (після 2022 р.), релевантності до гендерно-дезагредованої інформації та достовірності (із пріоритетом джерел з методологічною прозорістю). Наприклад, макроекономічні показники (ВВП, інфляція, безробіття) взяті із баз даних Світового банку та МВФ, тоді як гендерно-специфічні метрики (наприклад, розриви в заробітній платі, участь у робочій силі) включали швидкі гендерні оцінки UN Women та обстеження ринку праці МОП. Це забезпечило збалансоване представлення кількісних метрик (таких як відсоткові зміни ВВП) та якісних інсайтів (зокрема, наративів про зміну ролей через мобілізацію та міграцію).

В якості аналітичної техніки застосовано змішаний методологічний підхід, що поєднує описову статистику для кількісних тенденцій (визначення гендерних розривів у заробітній платі на основі дезагредованих даних) з тематичним контент-аналізом для якісних вимірів (кодування звітів за такими темами, як «фемінізація праці» та «бар'єри доступу до ресурсів»). Гендерна диференціація операціоналізована з використанням рамки феміністської економіки, що дозволяє сконструювати дослідницьку лінзу на перетині тем досліджень контексту війни, мобільності та гендерно-обумовлених економічних ролей у суспільстві. Змішаний підхід передає перехресне зіставлення даних (прогнозів ВВП від МВФ зі статистикою міграції ООН) для мінімізації втрат даних або уникнення упереджень через недостатність даних у зонах бойових дій, які



часто не охоплені обліком. Визнання проблеми недостатності і глибоких прогалин у даних (зокрема, на окупованих територіях) вплинуло на отримані висновки мета-аналізу і складає обмеження даного дослідження. Обмеження також включають залежність від актуальності вторинних даних (наприклад, дані за 2025 рік на момент проведення аналізу були попередніми) та потенційних упереджень агрегації, що свідчить про потребу в майбутніх первинних дослідженнях для глибшого каузального складання висновків. Для забезпечення об'єктивності дотримано принципи рефлексії та інклюзивності, що визнають можливість виникнення потенційних упереджень як в даних джерел, так і в інтерпретаціях.

Цей методологічний дизайн пропонує репліковану модель інтерсекційного гендерного, економічного та публічно-управлінського аналізу у контексті військового конфлікту затяжного типу.

Феміністичний економічний підхід як концептуальна рамка дослідження. В аналізі гендерних аспектів формування економіки військового часу України (історичне вікно аналізу якого охоплює проміжок 2022-2025 рр.) ключовим є застосування теоретичних рамок феміністської теорії. Ця теорія виступає з критикою традиційної економічної теорії за її андроцентризм (соціально-культурна практика – свідомо чи несвідомо, – за якої чоловіча точка зору, досвід, цінності та норми ставляться в центр сприйняття світу, культури, історії та суспільства, а жіноче сприйняття вважається периферійним, «іншим» або відхиленням від норми) та ігнорування гендерних нерівностей. Феміністська економіка як критичний напрямок акцентує увагу на соціальних конструкціях поточних економічних процесів. Вона визнає, що економіка априорі не є нейтральною системою, і економічні навантаження, а також отримувані економічні блага, розподіляються між жінками і чоловіками неоднаково. Точніше представити її моделлю господарювання, яка структурована за традиційно прийнятими гендерними ролями і нормами, що впливають на спосіб розподілу й перерозподілу ресурсів, праці та, перш за все, влади. У межах цього напряму традиційна економіка фокусується на ринкових відносинах (капіталістична модель) та умовно чоловічих ролях у них, тоді як умовно жіночі сфери, такі як доглядова економіка та неформальний сектор, історично маргіналізуються або не передбачають компенсації, соціального захисту і гідної оплати. Це призводить до недооцінки сукупного внеску жінок у економіку.

Обрана рамка дослідження розроблена у працях таких дослідниць, як, зокрема, М. Ворінг і Г. Стейнем (Waring & Steinem, 1988), М. Фебер і Дж. Нельсон (Ferber & Nelson, 2020), М. Бранд і К. Забіш (Brand & Sabisch, 2019), Дж. Тру (True, 2022). Вона дозволяє визначити, в якому академічному та політичному контексті розвивалася феміністська економіка, а також виявити, як неоплачувана праця жінок у домашніх господарствах формує основу економічного виживання і розвитку нації, та при цьому не враховується у ВВП та інших макроекономічних показниках.

Основою критичного підходу до аналізу капіталістичної моделі економіки, що будується на патріархальному суспільному ладі, є визнання нерівності за рахунок пригноблення і експлуатації вразливих категорій домінуючими групами. Так, у традиційній системі суспільно-господарської організації від жінок очікується виконання переважної більшості домашньої роботи та догляду, що не оплачується і, як наслідок, не враховується у ВВП. Це дозволяє капіталістичній моделі досягати зниження витрат на робочу силу. В ній чоловіки можуть працювати повний день, поки жінки вдома "безкоштовно" (без компенсації) відтворюють їхню силу (Hester & Srnicek, 2023). Таким чином, операційні ресурси і накопичення концентруються здебільшого в руках чоловіків.

Із розвитком демократії та рухів за рівність жінки, здобувають все більше можливостей на ринку праці. Але залишає невирішеною первинна дилема. Сучасний капіталізм (та неолібералізм) використовує феміністичні гасла "empowerment" («з англ.: посилення спроможності») та "girl power" (з англ.: «сила дівчини») для просування моделей індивідуального успіху жінок у корпоративному світі за принципом «змогла наперекір», але недооцінює або ігнорує глибші структурні проблеми нерівності. Це створює ілюзію прогресу демократії і фемінізму (Crozier-De Rosa, 2024), оскільки більшість жінок по всьому світу досі залишається в позиції системної недооплачуваної експлуатації.

За статистикою, жінки концентруються в низькооплачуваних секторах (освіта, охорона здоров'я, послуги), де їх праця не оцінюється високо. Капіталістичний традиціоналізм (Kubik, 2024) як концепція використовує гендерні стереотипи для виправдання нижчої оплати жіночої праці та зберігає норму «сімейної зарплати» (коли чоловік забезпечує родину) як еталон розподілу ресурсів на сімейному рівні. Розвиток приватної власності – базова основа



капіталізму – породив і продовжує закріплювати економічну залежність жінок від чоловіків, перетворюючи патріархат на матеріально-нормативну основу суспільних відносин, починаючи із базового – сімейного рівня. (Звідси походять дебати в соцмережах про умовних «ресурсних чоловіків» – володарів і провідників до благ і капіталів, і «тарілочниць» – жінок, які вимушені погоджуватися на утримання, фінансову допомогу і оплату рахунків через обмеженість чи відсутність у них доступу до ресурсів).

Війна як сильний екзогенний шок та глибока екзистенційна криза підсвітлює і посилює наявні гендерні диспропорції, перетворюючи вражену систему господарювання на військову економіку оборонного типу, де гендерні аспекти виступають стають ключовим фактором у призначеному перерозподілі ролей та ресурсів у державі для забезпечення обороною відповіді держави на збройну російську агресію.

Допоміжна теорія «інтерсекційно- і гендерно обумовлених механізмів» (“intersectionally-gendered mechanisms”) пояснює, як гендерні конструкти у сукупності з етнічними та іншими факторами стають причиною внутрішніх конфліктів та економічних криз у таких нерівних системних налаштуваннях (Williams, 2018), через такі механізми, як маскуліний протекціонізм (захист «слабких», але точніше – ослаблених, зокрема, жінок), маскуліна конкуренція (боротьба за владу і ресурси) та соціальна мобілізація для виживання й пришвидшеного вирішення колективних завдань (вимушена військова мобілізація чоловіків і одночасне збільшення обсягу жіночої праці в «тилових» секторах економіки) (Prügl, 2023; Matveieva, 2025). Як зазначає К. Нордстром, війни посилюють глобалізацію неформальної економіки, де жінки стають центральними акторами в екстралегальних (неофіційних) торговельних мережах (Nordstrom, 2010). Але, разом із тим, їхні ролі розчиняються у «точках зникнення» (“vanishing points”) – межах між формальною та неформальною економіками, де вимушеність роботи та наявна експлуатація роблять жіночу працю невидимою. В їх межах аналізуються теми жертвності заради отримання жінками доступу до ресурсів і випадки гендерного насильства, що включають широкий спектр проблематики сімейної віктимізації, а також експлуатацію жіночої праці у неформальному секторі (Nordstrom, 2010; Но-зіć & True, 2026).

Досвід України додає до цих спостережень

аналіз чисельних свідчень гендерно-обумовленої ураженості. Зокрема, нерівні умови стають відчутними на ринках праці, де жінки непропорційно частіше стають жертвами скорочень. Це часто змушує їх переходити до низькооплачуваних секторів, які мають нижчі бар'єри входу. Такими формальними бар'єрами є, зокрема, знання мов, наявність спеціальної освіти та професійного досвіду, що складно здобути за збереженні традиційної моделі сімейного поділу праці, що не дозволяє жінці працювати на власне резюме. Так, російськомовні ВПО часто відчувають недостатність компетенції в українській мові для посад, що відповідають фокусу їх професійних інтересів. Так само, жінки з малих міст і сільських громад, що мають досвід роботи у місцевому самоврядуванні, який в цілому дозволяє їм конкурувати за місця у престижних і гідно оплачуваних міжнародних проєктах ревіталізації та розвитку громад, стикаються із відсутністю доступу до іноземномовної підготовки (передусім, з англійської мови). Це формально унеможливило подання заявок на такі посади.

Окрім формальних, існує низка невидимих бар'єрів, які формують так звану «скляну стелею» (Gabarro, 2025). До них, зокрема, слід віднести суспільне упередження про те, що жінки менше, ніж чоловіки, прагнуть бути топ-менеджерами і брати на себе відповідальність, а «штраф за декрет», після якого у жінок виявляється менше шансів отримати підвищення чи надбавку, і участь у високооплачуваних проєктах стає проблематичною.

Синтезуючи ці знання, можна сформулювати схему залежності ролей жінок в економіці від внутрішніх (культурні норми, звичаї, традиції та законодавчі межі) та зовнішніх (військова агресія, глобальна економічна криза) факторів впливу (рис. 1).

Так, наприклад, жінки, зайняті у так званому неформальному секторі нестабільної роботи (“precarious work”) (Motakef, 2019), стикаються із подвійним навантаженням: малооплачуваною працею та повністю неоплачуваним доглядом, що посилює фемінізацію суспільної бідності. Під нестабільною роботою слід розуміти тимчасову, соціально незахищену та низькооплачувану зайнятість, яка не має гарантій та пільг, а також стабільного й визначеного робочого часу, на відміну від традиційних робочих місць. Вона включає самозайнятість, тимчасові контракти та гіг-роботу – зайнятість, яка передбачає виконання короткострокових завдань, невеликих проєктів або разових доручень (гігів) (Wu & Huang, 2024),

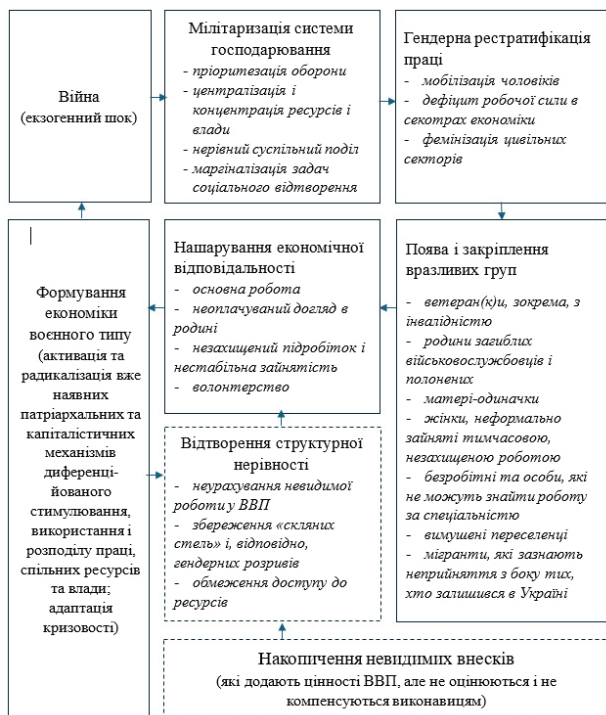


Рис. 1. Схематизація проблематики традиційно-орієнтованого конструкту економічних відносин військового часу крізь гендерну призму. (Складено авторкою на основі Waring & Steinem, 1988; Nordstrom, 2010; True, 2022; Kubik, 2024)

де працівники є незалежними підрядниками, які працюють гнучко і отримують оплату за годину, проєкт або завдання, а не фіксовану зарплату, як, наприклад, водії таксі, кур'єри, фрілансери-дизайнери, чи репетитори.

Така зайнятість робить працівників уразливими до втрати роботи та фінансової нестабільності, що впливає на їхнє відчуття захищеності і здатності планувати власне майбутнє, а отже – підтримувати власне здоров'я та благополуччя.

Цей сектор, зокрема, охоплює домашню роботу, (догляд – медсестринство, піклування про дітей та людей з інвалідністю та похилого віку, прибирання), роздрібну торгівлю, готельний бізнес та аутсорсингові посади у державному секторі, такі як прибиральниці/доглядальниці, що часто характеризуються агентськими, тимчасовими або сезонними договорами, контрактами з нульовою кількістю годин (“zero-hour contracts”, де роботодавць не зобов'язаний називати працівнику точної кількості його робочих годин, а працівник не зобов'язаний погоджуватися на додаткові завдання, хоча на практиці часто боїться відмовлятися, тому працівника викликають на

роботу тоді, коли роботодавцю це потрібно), низькою оплатою праці, непередбачуваним графіком роботи, відсутністю пільг, неповною зайнятістю та самозайнятістю, що впливає на поглиблення вразливості позицій жінок на ринку праці, де вони не мають достатнього захисту і гарантій.

Подальше закріплення традиційних гендерних стереотипів у розподілі праці (зокрема, суспільне бачення військового часу, де чоловіки мають бути зайняті в обороні, а жінки – у сфері послуг) призводить до укріплення структурних нерівностей, які економічна криза війни лише підсилює. Традиційно, війна вимагає залучення чоловіків для забезпечення захисту і оборони – з виведенням їх на лідерські позиції прийняття рішень, зокрема, щодо розподілу ресурсів і визначення державних пріоритетів захисту і ведення господарських процесів у військовий час. Жінки ж відсуваються на другий план, стаючи групою, на яку опосередковано спрямовується такий захист. Відповідно, вони втрачають можливості голосу і можуть обирати лише між двома суспільними мета-ролями – приходити у ніші, сформовані чоловіками для чоловіків, або підпорядковуватись і шукати місце в допоміжній економіці «за спиною» чоловіків.

У 2022-2025 рр. в Україні ця тенденція проявилася в тому, що жінки стояли за появою 63% нових бізнесів (ФОП) (наприкінці 2024 року) (до повномасштабного вторгнення їхня частка коливалась на рівні 49%), хоча у 2025 році вона знову дещо знизилася – до 61% (Helme, 2025), але через мобілізацію чоловіків та жінок еміграцію, їхня праця стає вимушеною і часто невпорядкованою, а не оптимістичною трансформацією, зі збереженням гендерного розриву у зарплатах (за підсумками 2023 року, жінки заробляли на 41,4% менше) (UN Women, 2025).

Феміністська теорія також інтегрує деколонізаційний підхід, особливо актуальний для траєкторії розвитку пострадянських країн. Війна з Росією додає нових вимірів гендерним дослідженням у Центрально-Східній Європі, де напрацювання феміністок дозволяють переосмислювати гендерні ролі в системі соціальних та господарських відносин. Наприклад, тема жіночої мобілізації до лав Збройних сил (Martsenyuk, 2023; Filipchuk, & Leguska, 2025) – ніші, традиційно сформовані та зайняті чоловіками, викликала чимало обговорень щодо рівності навантаження, довіри, стереотипізації роботи та можливостей кар'єрного росту на однакових посадах.



У межах цієї теорії можна побачити, як російський імперіалізм в цілому, що будується на стійких патріархальних структурах, просуває консервативно-ретрадиціоналістську ідеологію з її «традиційними цінностями» та антигендерною політикою (свідома відмова від сприйняття гендерного різноманіття на користь збереження домінантної суспільно-політичної ролі чоловіків). Із цієї перспективи, російська війна, що підтримується традиціоналістською російською економікою нерівності – це не лише військова, а й суспільно-економічна, культурна та політична колонізація. Вона контрастує із проєвропейськими нарративами української неоліберальної повістки, де війна сприймається як боротьба за ліберальні порядки і прогресивні гендерні норми, пропоновані європейською інтеграцією. На протидію встановлення в Україні таких порядків, російська пропаганда, яка значно впливає на соціальні очікування і громадську думку в Україні, формує і диктує нарративи прямої залежності воєнної економіки від жіночої репродуктивної праці і цілеспрямованого приниження ваги жіночих внесків у суспільно-економічний розвиток держави.

Тематика досліджень гендерної рівності лише починає розширювати представлення в українській науковій думці, де українські автор(к)и дедалі частіше наголошують на проблемі закріплення і репродукування (не) рівності в управлінні та економіці. Зокрема, це роботи Горбачевської-Констанкевич і Уварової (2026), Л. Даниленко, О. Горулько (2023). Л. Івашової, О. Антонової, Т. Крушельницької (2023), А. Мунько (2024), Бородіна і Третьяка (2023), С. Корнієвського (2025), Т. Тарасенко і Н. Сорокіної (2024), Т. Маматової, І. Чикаренко (Chukarenko, et al., 2024), І. Хожило (Khozhylo et al., 2020).

Недостатність аналізу конкретних аспектів прояву гендерної нерівності в економічних відносинах в Україні складає пробіл у дослідженнях, який визначає необхідність подальшої роботи в цьому напрямі.

Результати дослідження: аналіз макроекономічних показників України та секторальний зріз кризь «гендерну лінзу»

Основні макроекономічні показники України у 2022-2025 роках. У період з 2022 по 2025 рік економіка України зазнала значних змін через повномасштабне вторгнення Росії. Оскільки війна стала неочікуваним шоком, вона мала сильний вплив на добробут людей і стан української економіки. Вторгнення призвело до різкого падіння виробництва, інфляційного

тиску та ряду послідовних структурних змін, зокрема, на ринку праці. Гендерна диференціація у цих процесах є помітно вираженою, адже основні очікування щодо забезпечення оборони країни за замовчуванням були покладені на чоловічу частину населення. Одночасно із обов'язковою мобілізацією чоловіків відбувалась масова міграція жінок з дітьми за кордон. За різними даними, включаючи інформацію UNHCR (Управління Верховного комісара ООН у справах біженців), станом на початок 2026 року з України з лютого 2022 року виїхало та перебуває за кордоном близько 6,9 млн біженців (UNHCR, 2026). Серед них переважно більшість становлять жінки та діти – приблизно 76%.

Ще перед повномасштабною війною українські жінки витрачали 24,6 годин на тиждень на неоплачувану працю (чоловіки – 14,5). Після повномасштабного вторгнення, за даними 2023 р., кількість годин неоплачуваної праці зростає для жінок і чоловіків, проте також нерівномірно: до 55 годин – для жінок, і до 39 годин – для чоловіків. Зростання відбулось через закриття закладів догляду, інтегроване в роботу волонтерство для допомоги Збройним Силам України, а також проблеми, пов'язані з міграцією і необхідністю влаштуватися на новому місці. Показовими залишилися і територіальні нерівномірності. Так, у міських районах жінки витрачають на такі завдання 257 хвилин на день, а чоловіки – 124 (United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women, 2024).

Аналіз динаміки ВВП та відповідних гендерних диспропорцій показує, що ВВП України у 2022 році скоротився на 28,8% порівняно із 2021 роком, досягнувши \$161,99 млрд, через руйнування інфраструктури, блокаду портів та масову евакуацію населення, зокрема, з територій, наближених до лінії військового зіткнення. Відновлення у 2023 році із приростом на 5,3% (до \$181,22 млрд), у 2024 році уповільнилося до 3,5% (\$178,76 млрд), після чого спостерігався спад наприкінці 2025 року через тривалі зимові атаки на енергетику та логістику. Загалом, за кількісними підрахунками Світового Банку (World Bank Group, 2025), війна коштувала Україні не менше \$524 млрд в аспекті відновлення, що майже втричі перевищує ВВП 2024 року.

Крім зовнішніх атак, внутрішня мобілізація понад 1,1 млн чоловіків (Ministry of Defence of Ukraine, 2025) переважно у віці 25-45 років призвела до дефіциту робочої сили у традиційно «чоловічих» секторах (промисловість, будівництво, транспорт). Ці вакансії почали



поступово заповнююватися жінки, які збільшили свою частку в гендерній структурі зайнятості (World Bank, 2025). Міграція жінок із дітьми зменшила кількість робочої сили у 2023 році на 25% (UNHCR, 2025). Але повернення частини мігрантів – переважно жінок, сприяло відновленню ситуації, зокрема, у сфері послуг та торгівлі.

Не зважаючи на дефіцит чоловіків на ринку праці, що посилюється із розгортанням війни, жінки, які заповнюють ці місця, продовжують стикатися із дискримінацією. Вона досі проявляється у нарахуванні нижчих зарплат (розрив між зарплатами жінок і чоловіків на однакових посадах досі сягає 30%) та обмеженому доступі до активів і кредитів, що гальмує можливості жінок збільшувати їх сукупний внесок у ВВП. Очевидно, що справедлива оцінка і розкриття потенціалу жінок у робочій силі могли б скласти вагомий внесок до ВВП, за умови реалізації гендерно-чутливої політики їх економічної інтеграції. Питання такої інтеграції здебільшого розглядалися для категорії внутрішньо переміщених осіб (3,7 мільйонів українців), у гендерній структурі яких жінки становлять 58% (Shevchenko, 2025).

Наступний показник, інфляція, теж має гендерно-неоднорідний вплив. Після повномасштабного вторгнення, у 2022 році інфляція зросла до 26,6% (Ministry of Economy of Ukraine, 2023) через порушення ланцюгів постачань та підвищення цін на енергію, техніку та продукти харчування. Але подальший контроль інфляції та стабілізаційні заходи Національного банку України дозволили знизити її рівень до 12,85% у 2023 році, та до 6,5% – у 2024 році (National Bank of Ukraine, 2024). Дефіцит енергії у 2024-2025 роках, а також посуха 2025 року знову підняли ціни на продукти на 20% у 2025 році (National Bank of Ukraine, 2025; Степаненко, 2025). Негативно вплинуло на жінок як основних відповідальних за забезпечення домогосподарств і зростання цін на продукти харчування та комунальні послуги, оскільки вони витрачають більшу частку власних доходів на базові потреби своєї родини, особливо коли виховують неповнолітніх дітей. Додатково, масовані російські атаки на енергосистеми України наприкінці 2025 року спровокували ситуацію, за якої домогосподарства опинилися без електро- і водопостачання на 8 і більше годин підряд на добу. В умовах холодної зими питання виживання особливо гостро постали перед родинами з дітьми, людьми похилого віку, а також людьми з невисоким доходом, який

не дозволяє облаштування місця проживання альтернативними джерелами енергії, такими як портативні зарядні станції, акумулятори та генератори. Паралельно, ціни на ці товари стрімко підвищились через зростання попиту серед українських покупців. Це зробило їх недоступними для переважної частини населення України, що під час війни проживає за межею бідності.

Супутнім негативним довгостроковим наслідком економічної адаптації і виживання під час війни є формування звички заощаджувати на корисному харчуванні (один із вимірів ефекту побутової «травми війни»), довгострокові ефекти якого проявляються у закріпленні практик економії на продуктах і переданні його батьками наступним поколінням, що історично спостерігалось після інших воєн як принцип «успадкованої бідності».

Внутрішнє переміщення та міграція за кордон також мала вплив на цю проблему. Жінки-мігрантки мають забезпечувати покриття витрат на житло в ЄС, де значна частина з них – принаймні 25% ще у 2021 році (Eurostat, 2023), – стикається із проблемою працевлаштування через необхідність догляду за дітьми, адже жінки наважуються на переїзд (який означає втрату середовища мовного комфорту, доступу до успадкованих благ, цінностей і ресурсів громад а також соціальних зв'язків) самостійно і не мають підтримки чоловіка чи членів родини. В Україні мобілізація чоловіків змусила багатьох жінок дедалі збільшувати кількість годин власного робочого часу. До вимушеного зростання продовжуваності щоденної роботи для покриття нових потреб родини у зв'язку із мобілізацією одного чи кількох її членів додалось волонтерство (Матвеева & Навумау, 2023; Матвеева, 2025). З економічної точки зору, волонтерство означає неоплачуване дублювання громадянами функцій держави за рахунок перенаправлення власного робочого часу чи часу на необхідний відпочинок і відновлення реалізації неформальних задач підвищеної суспільної значимості. При високій важливості цієї роботи під час війни, вона не є оплачуваною та видимою для реального сектору економіки, тому у багатьох наукових школах країн ЄС вона кваліфікується як формування тіньового сектору економіки.

Враховуючи масовість практик волонтерських ініціатив, вбудованих у господарські процеси, доходи від основної діяльності громадян у цей період не зростали. Так, в умовах інфляції через економічний шок від вторгнення реальні доходи українців упали



щонайменше на 24% у 2022 році (State Statistics Service of Ukraine, 2023) (з подальшим відновленням ситуації і стабілізаційними заходами), посиливши проблему бідності серед незахищених і вразливих груп. Такими групами є, зокрема одинокі матері – вони становлять не менше 11% ВПО (International Organization for Migration, 2024). За даними UN Women, лише серед жінок, навразливішими є особи, залучені до неформальної економіки, на які інфляція негативно впливає найвідчутніше – Вона робить їх нестійкими до економічних шоків.

Наступний показник, безробіття, також мав трансформаційний вплив на гендерну структуру ринків робочої сили. Безробітні та тимчасово незайняті жінки, що перебувають у пошуку роботи, залишаються особливо вразливими. В умовах постійної загрози зростання інфляції, фіксована сума державної допомоги не може розглядатися як достатній ресурс для покриття базового споживчого кошика. У родинях, де жінки самостійно виховують принаймні одну дитину (в Україні 96% неповних сімей тримаються саме на жінках – матері і бабусі), ця проблема посилюється об'єктивною потребою у додаткових вимогах до місця працевлаштування – забезпечення балансу між часом на роботу та часом на піклування про родину. Окрім гідної зарплати, соціальних гарантій і довгостроковості зайнятості, воно, зокрема, має дозволяти можливість роботи з дому, гнучкість і лояльність графіку та фіксованість (у кількості годин і обсязі покладених завдань) навантаження, щоб дозволити жінці повноцінно виконувати материнські обов'язки у післяробочий час. Але загальноекономічна криза і збільшення навантаження на захищені робочі місця із належною заробітною платою в конкурентному тиску не сприяє укріпленню і захищенню позицій жінок вразливих категорій на ринку праці.

У цілому, рівень безробіття зріс у 2022 році до 21,1% (The New Voice of Ukraine, 2023), зокрема, і через втрату 15,5% або 2,4 млн робочих місць (International Labour Organization, 2024). Але він знизився до 14,3% у 2024 році (Centre for Economic Strategy, 2025) і 11,5% на початку 2025 року (Kyiv School of Economics, 2025). Паралельно склався кількісний і якісний дефіцит робочої сили – на 427 тис. вакансій у 2025 році (Кабінет Міністрів України, 2025).

Жінки непропорційно страждають від безробіття, при тому що вони активніше шукають роботу, ніж чоловіки. Про це свідчить те, що у 2025 році 80% звернень до центрів зайнятості надійшли від жінок (УНН, 2025). Ця

тенденція пояснюється і тим, що під час війни і через політику обов'язкової мобілізації (зокрема, через роботодавців) чоловіки часто тримаються «в тіні» та уникають формальної зайнятості, що суттєво зменшило їх офіційну видиму частку в гендерній структурі робочої сили.

Секторальний аналіз кризь гендерну призму. Розгляд ситуації в таких ключових галузях, як сільське господарство, промисловість, сфера послуг, освіта та охорона здоров'я, свідчить про посилення тенденції фемінізації робочої сили. У багатьох секторах жінки заповнюють вакансії, що звільнилися через мобілізацію чоловіків та виїзд жінок, зокрема, мобільних категорій (молодь та досвідчені професіонали зі знанням іноземних мов і конвертованими навичками). Але проблема гендерних розривів у зарплатах (до 40%) не зникла. Більше того, посилення обмежень доступу до ресурсів (зокрема, земельна власність та якісна освіта) та подвійне навантаження (оплачувана праця та неоплачуваний догляд за дітьми або літніми батьками, а також неформальне волонтерство) загострило цю проблему.

Сільське господарство, яке становить близько 8-10% ВВП України (World Bank, 2025) зазнало значних втрат через окупацію земель. Втрати спричинили падіння виробництва на 12% у 2023 році в умовах дефіциту робочої сили (Council of the European Union, 2023). Через мобілізацію чоловіків, частка жінок в структурі робочої сили, зокрема, у сімейних фермах, зросла з 45% до 55-60% (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024). Фактично жінки взяли на себе фізичну працю (посів, збирання врожаю), яка традиційно вважалась маскулінізованою. Міграція жінок з дітьми з сільських громад спричинила зменшення обсягу робочої сили на 15-20%. Але повернення мігранток у 2024-2025 роках сприяло частковому відновленню сил у малих господарствах.

Загальний національний розрив у зарплатах в Україні ще у 2021 році становив 18,6% (International Labour Organization, 2025). Для сільського господарства розрив був традиційно меншим (найменший серед усіх секторів економіки), бо зарплати в агропромисловості загалом низькі, а жінки часто зайняті у подібних низькооплачуваних функціях (через складну фінансову ситуацію родин жінки вимушено погоджуються на такі низькооплачувані ролі, як догляд за тваринами та сезонні роботи).

До того ж, жінки ВПО із переїздом втрачають доступ до ресурсів – успадкованої чи придбаної землі, будинку та приміщень. Близько 60% ВПО



мають суттєво обмежений доступ до землі в Україні та кредитних ресурсів. Так, лише 25% з цієї категорії є власницями ферм, а розрив у доступі до кредитів перевищує 30%, зокрема, через те, що жінки часто не отримують кредити через відсутність власності на землю як застави (Food and Agriculture Organization of the United Nations, 2024). Також чимало жінок-переселенок зазначають, що стикаються з упередженим ставленням до них за фактом походження з Донецької або Луганської областей як потенційно «антиукраїнських».

Галузі промисловості, зокрема, оборонна, фіксують входження жінок у традиційно «чоловічі» сектори. За твердженням державної секретарки Міністерства оборони України, жінки стали відігравати рівну з чоловіками роль у зміцненні української обороноздатності (Міністерство Оборони України, 2024). Через руйнування, загальний обсяг скорочення промислового виробництва перевищив 36% у 2022 році (GMK Center, 2023). Але у 2024 році галузь почала відновлюватися завдяки розвитку оборонного сектору. Як і в інших галузях, мобілізація зменшила обсяг чоловічої робочої сили, змусивши жінок займати місця в гірничій, металургійній та оборонній промисловості. Так, частка жінок зросла з 20% до 35-40% у таких нішах, як збірка дронів, ремонт техніки тощо (Melkozerova, 2024). Проте досі жінки здебільшого виконують допоміжні, логістичні та виробничі ролі, а не ключові керівні.

Гендерний розрив у зарплатах також зберігається. Однак, слід зазначити, що у довоєнні роки (зокрема, у 2015 році) розрив між зарплатами чоловіків та жінок в Україні становив 26%, і до 2021 року значно скоротився – до 18,6%. Тим не менш, це означає, що жінкам доводиться працювати більше, щоб отримувати стільки ж, скільки отримують чоловіки – в середньому за життя це нині виливається у 6,5 років додаткової праці (Кабінет Міністрів України, 2024).

За роки війни, Україна значно підвищила показники залучення жінок до професійних і технічних сфер, проте більше 80% з них досі не мають можливості отримання лідерських ролей і не обіймають високі посади. Так, лише 17% посад у топ-менеджменті зайнято жінками (Кабінет Міністрів України, 2024). Війна посилює цей розрив через брак можливостей навчання для жінок, починаючи з життєвого етапу вибору спеціальності, а також відсутності професійного менторства.

Сфера послуг характеризується домінуванням жінок, де вони часто працюють

у низькооплачуваних та неформальних ролях. Жінки переважають серед ФОП у роздрібній торгівлі, торгівлі продуктами, інших послугах (Social Data, 2025). У 2025 році жінки в Україні відкрили 63% усіх нових ФОПів – це понад 153 тисячі нових жіночих бізнесів за 10 місяців. Цей показник став найвищим за попередні роки. Найбільше таких реєстрацій відбулось у Києві, Дніпропетровській та Київській областях, а найбільша частка жінок серед нових підприємців – у Сумській, Полтавській та Одеській областях. Кожен третій новостворений жіночий ФОП працює у роздрібній торгівлі (Молдавчук, 2025).

Жінки частіше керують малими бізнесами, ніж чоловіки, але у торгівлі вони заробляють близько 70% від зарплати чоловіків, часто працюючи у низькооплачуваних сегментах, де розрив посилюється сегрегацією (UN Women Ukraine, 2025). Також жінки, особливо мешканки сільських громад, демонструють вищий рівень зайнятості у неформальному секторі економіки. Це зумовлює для них нижчий ступінь стабільності зайнятості, а також соціально-трудового та правового захисту (Горбачевська-Констанкевич і Уварова, 2026). Програми перепідготовки (зокрема, від UN Women) та такі кампанії, як «Звісно, зможеш!» (Кабінет Міністрів України, 2024) підтримують жінок у їх розвитку в секторі послуг. При цьому, охоплення грантовою підтримкою є суттєво обмеженим. З одного боку, така грантова підтримка забезпечує захищений і безпечний вхід до галузі, з іншого, вона не є заміною системної підготовки жінок для роботи і досягнення й утримання лідерства у ній, а також не забезпечує базовими ресурсами на закриття первинних потреб і розбудови спроможності на довгострокову перспективу.

Галузь освіти також зазнала суттєвих трансформацій із розгортанням війни. Вона є однією із найбільш фемінізованих галузей народного господарства. Загалом у середній та вищій школі жінки становлять близько 80% педагогічних працівників (Освіта.UA, 2014), а у дошкільній освіті – 98,3%. У вищій освіті гендерний баланс кращий: жінки становлять практично половину викладацького складу (близько 50%) (Кабінет Міністрів України, 2022), проте кількісно поступаються за сукупністю захищених дисертацій (Освіта.UA, 2014). Галузь постраждала від значних втрат через накопичений стрес усіх учасників освітнього процесу і фізичні руйнування закладів освіти у багатьох громадах. Галузь відчула тенденції певного відновлення через упровадження онлайн-формату навчання – у 2025 році він



охопив 90% навчальних закладів. Відповідно, жінки беруть лідерство у забезпеченні онлайн-освіти. При цьому значна присутність та вагомість ролі жінок в цій галузі не пододала наявний гендерний розрив у зарплатах – жінки досі часто заробляють менше за чоловіків-освітян на таких самих посадах.

Для дівчат, що здобувають освіту, доступ до ресурсів галузі теж має обмеження. З одного боку, дівчата та жінки мають широкий доступ до освіти, і Україна займає перше місце в ЄС за залученням дівчат (Ukrainian Women's Fund, 2025). Тим не менш, у STEM жінки залишаються недостатньо представленою категорією, і часто відчувають брак рольових моделей, «жінок, які змогли», – в індустрії та серед викладачів. Війна додала до цього низку обмежуючих факторів. Відключення електроенергії в умовах онлайн-навчання та Інтернету стали суттєвими бар'єрами для організації процесу навчання і отримання якісної освіти із практичною підготовкою, достатньою для участі у висококонкурентних відносинах на глобалізованому ринку праці, які, як правило, не передбачають «знижок на контекст».

Дає про себе знати фактор стресу і постійної втоми через атаки, які не припиняються. Він прямо впливає на спроможність витримувати високі когнітивно-емоційні навантаження, притаманні навчальному процесу як у школах, так і у закладах професійної та вищої освіти. Особливо помітно звужується коло можливостей для якісного навчання вразливих груп, таких як нестабільно зайняті, ветерани та ВПО, які часто мають пріоритизувати завдання пошуку ресурсів для виживання після переїзду перед навчанням на користь першого. Наприклад, реінтеграція ветеранів через систему освіти (враховуючи, що 42% ветеранів шукає роботу) (International Organization for Migration, 2025) часто не передбачає достатнього психологічного супроводу та практичної допомоги університетів із бюрократичними процедурами в особистих справах. Тому приватні проблеми цих категорій часто не беруться до уваги за місцем навчання і працевлаштування, хоча на індивідуальному рівні у відносинах «студент-викладач» часто проявляється емпатія і розуміння. З іншого боку, «знижка на статус» чи ситуацію без систематизації підходу до організації системи навчання у воєнний час має довгострокові негативні економічні наслідки, що проявлятимуться у загальному зниженні освітніх стандартів. Зниження стандартів освіти впливає на можливості подальшої професійної діяльності нинішнього покоління школярів

і студентів створювати додану вартість в індустріях, що несе серйозні ризики зниження кінцевої ціни продукції.

Для категорії ВПО, до проблеми нашарування персональних завдань відновлення втраченого доступу до ресурсів громади, які часто називаються задачами виживання «на чужій землі», додається подолання стигматизації та стереотипізації. Часи війни створили проблему поглибленої маргіналізації як зовнішніх, так і внутрішніх мігрантів, що обмежує можливості цих груп проявити себе, зокрема, в освіті. Державна політика утримання громадян в межах держави для забезпечення так званої «мобілізаційного ресурсу» (термін, що піддається критиці за капіталізацію і знецінення праці, а також прав і свобод людини) провокує ділення на «своїх» і «не своїх», що створює не лише загрози суспільно-політичного розколу, а й суттєво зменшує успішність інтеграційних програм, адже мігрантський статус залишається латентним соціальним маркером, який часто формує негативне суспільне сприйняття людини.

У цілому, досвід міграції зменшив доступ до освіти для дівчат (20% ВПО) (Human Mobility Hub, 2022; Ukrainian Women's Fund, 2025; Women, Peace and Security Helpdesk, 2025). Ускладнюють отримання такого доступу і орієнтовані на традиції соціальні установки й очікування від дівчат та жінок у складних життєвих обставинах часто змушені робити вибір між отриманням освіти і швидким пошуком ресурсів для життя. За таких обставин, коли базові потреби залишаються частково чи незакритими зовсім, можливості здобуття якісної освіти і підвищення кваліфікації часто стають складнодосяжними або повністю недоступними. Також можливості зменшуються для мешканок малих міст і сільських громад, де віддаленість закладів освіти не завжди компенсується можливостями онлайн-навчання, і робота по господарству забирає переважну частину денного часу.

І нарешті галузь охорони здоров'я, теж фемінізовна, характеризується перевантаженням жінок, адже війна поклала на цю галузь значне навантаження. У перші роки повномасштабного вторгнення сектор втратив значну частину потужностей – більше 211 медичних закладів повністю зруйновано, і понад 1600 пошкоджено (Кабінет Міністрів України, 2024). Лише у 2022 році відбулося скорочення обсягу робочої сили на 14% (близько 89 тис. фахівців) (Ukrainian Healthcare Center, 2024) через атаки, міграцію та втрату персоналу.

До 2025 року, завдяки гуманітарній допомозі



від міжнародних партнерів вдалося відновити частину потужностей, зокрема через модульні клініки та зпрограми фінансування. Однак, постійні атаки продовжують призводити до втрат і поранень серед медиків, що посилює дефіцит послуг у галузі охорони здоров'я.

Ще до вторгнення жінки становили близько 83% медичного персоналу (United Nations (2020). Відповідно, через фемінізацію сектору жінки несуть основне навантаження з догляду за пораненими та хворими під час війни. Під час війни ролі дещо змінилися: жінки частіше обіймають посади в екстрених службах, де раніше домінували чоловіки, та працюють у мобільних бригадах, компенсуючи брак фахівців-чоловіків через їх мобілізацію. З одного боку, це сприяє встановленню гендерної рівності у кількісних показниках, з іншого – призводить до перевантаження як жінок, так і чоловіків: 70% медиків відзначають негативний вплив війни на свою роботу (Sydorenko, Kiel & Spindler, 2025), наголошуючи на потребі у фінансовій та емоційній підтримці.

Жінки-ВПО заповнюють вакансії в охороні здоров'я, влаштовуючись медсестрами чи на інші допоміжні ролі (International Organization for Migration, 2024), попри бар'єри, такі як мовні й інтеграційні труднощі та догляд за дітьми.

Із позиції пацієнтів, війна посилює обмеження доступу до послуг, особливо в прифронтових зонах, підвищує вартість послуг і препаратів, і, в першу чергу, провокує загострення проблем зі здоров'ям. Для багатьох українців висока вартість препаратів робить лікування недоступним, а питання фізичного та емоційного здоров'я залишаються мало розкритими і складно вирішуваними на індивідуальному рівні. Брак уваги держави та інвестицій у гендерно-чутливі програми підтримки здоров'я населення, аби полегшити тягар війни для жінок і чоловіків, а також представників інших гендерних ідентичностей, які досі випадають із зони державної уваги, звужує можливості підтримки стійкості та сталого (Матвеева, 2021; Герасик & Матвеева, 2024; Gorokhova, et. al., 2025) функціонування суспільно-господарської системи.

### **Висновки.**

Повномасштабне російське вторгнення в Україну суттєво трансформувало економіку країни у 2022-2025 рр., перетворивши її на милітаризовану систему, що характеризується поглибленням гендерних диспропорцій. Саме вони стали одним із ключових факторів структурних суспільно-економічних змін. Аналіз

макроекономічних показників та секторальної динаміки показує, що жінки взяли на себе значну частку економічної відповідальності, поступово заповнюючи вакансії, які були звільнені через мобілізацію чоловіків, а також масову міграцію. Через ускладнення умов життя під час війни, жінки також посилили свою роль у так званій неформальній та доглядовій економіці – видах діяльності, які є найменш оплачуваними і захищеними.

Частка жіночої праці зросла у традиційно «чоловічих» секторах (промисловість, сільське господарство, оборона), жінки ініціювали більшість нових бізнесів, забезпечили безперебійне функціонування сфери послуг, освіти та охорони здоров'я. Водночас цей внесок було зроблено із незахищеним подоланням системних бар'єрів, які залишаються в економіці – розширенням гендерного розриву у заробітній платі (до 30-40% в окремих секторах), подвійним і часто потрібним навантаженням (оплачувана праця за основним місцем роботи, яка часто не є нормованою і збалансованою, неоплачуваний догляд за дітьми та літніми членами родини, що за замовчуванням покладається на жінок, а також волонтерство як неформальна надбудова в економіці), обмеженим доступом до ресурсів (кредити, земля, якісна освіта), а також підвищеною вразливістю у зв'язку зі внутрішнім переміщенням та міграцією.

Війна виявила та посилила неререформовані та незручні для жінок розлами патріархальних структур суспільного поділу навантаження, де необліковувана, проте обов'язкова жіноча праця часто є невидимою та недооціненою в офіційних економічних показниках, таких як зарплата і цільова державна допомога. Але без урахування економічно- та соціально-репродуктивної і доглядової праці жінок макроекономічна картина залишається неповною, а тому суспільне відновлення не є сталим.

Тому для забезпечення стійкого повоєнного відновлення необхідним є впровадження гендерно-чутливих політик у сфері публічного управління – для усунення розривів в оплаті праці, підтримки жінок-підприємниць та ВПО, а також інвестиції у доглядову інфраструктуру, програми менторства і професійного розвитку. Така комплексна інтеграція гендерної перспективи в економічну та соціальну політику дозволить перетворити вимушену фемінізацію праці, що стихійно склалася під час війни, на фактор скоординованого довгострокового розвитку та гендерної рівності.

**БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ**

- Бородін, Є. І., & Третяк, Я. С. (2023). Ініціалізація громадянської ідентичності молоді в публічному управлінні. *Державне будівництво*, 1(33), 163–173. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-14>
- Герасик, Д., & Матвеева, О. (2024). Формування соціального капіталу як ключовий фактор реалізації концепції сталого розвитку територіальних громад України в умовах війни. *Аспекти публічного управління*, 12(4), 5-12. <https://doi.org/10.15421/152442>
- Даниленко Л.І., Горулько О. Ю. (2023). Гендерна політика у сфері парламентської діяльності: суб'єкти та їх повноваження. *Наукові перспективи*. № 8(38). URL: <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/archive>.
- Івашова, Л. М., Антонова, Л. В., & Крушельницька, Т. А. (2023). *Комплексний механізм взаємодії громадянського суспільства з інститутами влади в контексті розвитку публічно-приватного партнерства*. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/4.pdf>
- Кабінет Міністрів України (2022, December 20). Про схвалення Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року та затвердження операційного плану заходів на 2022-2024 роки з її реалізації (Розпорядження № 1163-р). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80>
- Кабінет Міністрів України (2024, September 18). Скорочення гендерного розриву в оплаті праці з 18,6% до 13,6% та старт національної кампанії «Звісно, зможеш!» – як Україна рухається до економічного уповноваження жінок у часи великої війни? <https://www.kmu.gov.ua/news/skorochennia-hendernoho-rozryvu-v-oplati-pratsi-z-186-do-136-ta-start-natsionalnoi-kampanii-zvisno-zmozhesh-ukraina-rukhaetsia-do-ekonomichnoho-upovnovazhennia-zhinok-u-chasy-velykoi-viiny>
- Кабінет Міністрів України (2024a). В Україні за час повномасштабної війни зруйновано вщент 211 об'єктів медзакладів та ще понад 1600 пошкоджено. <https://www.kmu.gov.ua/en/news/v-ukraini-za-chas-povnomasshtabnoi-viiny-zruinovano-vshchent-211-obiektiv-medzakladiv-ta-shche-ponad-1600-poshkodzheno>
- Кабінет Міністрів України (2025). З початку року Державна служба зайнятості отримала майже 427 тисяч вакансій для 338 тисяч зареєстрованих безробітних. <https://www.kmu.gov.ua/news/z-pochatku-roku-derzhavna-sluzhba-zainiatosti-otrymala-maizhe-427-tysiach-vakansii-dlia-338-tysiach-zareiestrovanykh-bezrobitnykh>
- Корнієвський, С. (2025). Теорія та практика колаборативного врядування: сучасний стан та перспективи для України. *Аспекти публічного управління*, 13(1), 32-41. <https://doi.org/10.15421/152504>
- Кот, Л. (2025). Гендерний аспект соціального підприємництва: можливості для економічної інклюзії в Україні. *Київський економічний науковий журнал*, (11), 162-171. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-20>
- Матвеева, О. Ю. (2021). Європейська парадигма сталого розвитку територіальних громад: досвід для України. *Вісник Національної академії державного управління при Президенті України. Серія: Державне управління*, (1), 148-157. [https://www.researchgate.net/publication/374868252\\_Evropejska\\_paradigma\\_stalogo\\_rozvitku\\_teritorialnih\\_gromad\\_dosvid\\_dla\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/374868252_Evropejska_paradigma_stalogo_rozvitku_teritorialnih_gromad_dosvid_dla_Ukraini)
- Матвеева, О. Ю. (2025). Громадське залучення і стійкість держави: механізми взаємопідтримки під час війни. У *Модернізація державної влади у форматі цифрової держави: виклики та перспективи в умовах воєнного стану та нової відбудови* (с. 381-416). Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-571-6-19>
- Матвеева, О. Ю., & Навумай, В. М. (2023). Посилення спроможності українського громадянського суспільства під час війни: передумови, підходи, цифрові технології. *Публічне адміністрування та національна безпека*, 1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8526>
- Міністерство Оборони України (2024, May 27). 68 000 жінок у ЗСУ: Міноборони вдалося впровадити системні зміни у гендерній політиці. <https://mod.gov.ua/news/68-000-zhinok-u-zsu-minoboroni-vdalosya-vprovaditi-sistemni-zmini-u-gendernij-politici-lyudmila-daragan>
- Молдавчук, М. (2025, March 25). 61% нових ФОПів в Україні відкрили жінки – дані OpenDataBot. Vector. <https://vctr.media/ua/61-novyh-fopiv-v-ukrayini-vidkryly-zhinky-dani-opendatabot-304379/>
- Мунько, А. (2024). Розвиток методології дослідження публічного управління фінансово-економічною безпекою держави. *Науковий вісник: Державне управління*, (2 (16)), 45-59. <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12257>
- Освіта.UA (2014, December 2). Гендерна (не)рівність у вишій освіті в цифрах і фактах. <http://education-ua.org/ua/tsifri-i-fakti/332-genderna-ne-rivnist-u-vishchij-osviti-v-tsifrah-i-faktakh/>
- Степаненко, І. (2025, грудня 11). Інфляція в Україні 2025 році: як змінилися ціни на основні продукти. AgroWeek. <https://agroweek.com/agroekonomika/inflyatsiya-ukrayini-2025-rotsi-yak>
- УНН (2025, 11 квітня). На обліку в Держцентрі зайнятості 80% - це жінки. <https://unn.ua/news/na-obliku-v-derzhcentri-zainiatosti-80percent-tse-zhinky>
- Brand, M. & Sabisch, K. (2019). Gender Studies: Geschichte, Etablierung und Praxisperspektiven des Studienfachs. In: Kortendiek, B., Riegraf, B., Sabisch, K. (eds) *Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Geschlecht und Gesellschaft*, vol 65. Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0\\_155](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_155).
- Center for Strategic and International Studies. (n.d.). Ukraine's future rests on its people. <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people>
- Chykarenko, I. A., Mamatova, T. V., & Chykarenko, O. O. (2024). Tools for implementing public administration activities for the revitalisation of territories and communities under the legal regime of martial law. In "Baltija Publishing". <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/447/12072/25216-1>
- Council of the European Union (2023). How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis [Infographic]. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/>
- Crozier-De Rosa, S. (2024). What are the four waves of feminism? And what comes next. *The Conversation*, March, 8. <https://ro.uow.edu.au/ndownloader/files/53571629>



- Eurostat (2023). Main obstacles for foreign-born people to enter the labour market. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main\\_obstacles\\_for\\_foreign-born\\_people\\_to\\_enter\\_the\\_labour\\_market#Presence\\_of\\_obstacles:\\_an\\_overview\\_of\\_foreign-born\\_people](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_obstacles_for_foreign-born_people_to_enter_the_labour_market#Presence_of_obstacles:_an_overview_of_foreign-born_people)
- Ferber, M. A., & Nelson, J. A. (Eds.). (2020). *Feminist economics today: Beyond economic man*. University of Chicago Press. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=gDfnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=7.%09Ferber,+M.+A.,+%26+Nelson,+J.+A.++\(Eds.\).+\(2020\).+Feminist+economics+today:+Beyond+economic+man.+University+of+Chicago+Press&ots=kQcejzJDxu&sig=Potuw9cBWVd4-tKLP\\_H6Dxq2yWI](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=gDfnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=7.%09Ferber,+M.+A.,+%26+Nelson,+J.+A.++(Eds.).+(2020).+Feminist+economics+today:+Beyond+economic+man.+University+of+Chicago+Press&ots=kQcejzJDxu&sig=Potuw9cBWVd4-tKLP_H6Dxq2yWI)
- Filipchuk, M., & Legucka, A. (2025). Role of women in military service in Ukraine and selected EU member states. In *Gender Equality in the EU and Ukraine* (pp. 79-93). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003610649-7/role-women-military-service-ukraine-selected-eu-member-states-marianna-filipchuk-agnieszka-legucka>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2024). Ukraine: Food security and agricultural livelihoods assessment (December 2023) – Monitoring report. ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-food-security-and-agricultural-livelihoods-assessment-december-2023-monitoring-report>
- Gabarrot, F. (2025). (De) Constructing invisible barriers: the gender projection model of organizational inequality. *Frontiers in Sociology*, 10, 1686983. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1686983>
- GMK-Center (2023, October 10). Промислове виробництво в Україні знизилося на 37% у 2022 році. <https://gmk.center/ua/infographic/promyslove-vyrobnystvo-v-ukraini-znyzlosia-na-37-u-2022-rotsi/>
- Gorokhova, T., Firstenko, O., Chopyk, Y., Voitsitska, K., & Petrukha, N. (2025). Strategies for Ukraine's Post-War Economic Recovery within the Framework of Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), e03350-e03350. <https://doi.org/10.47172/2965-730X.SDGsReview.v5.n01.pe03350>
- Helme, P. (2025, December 30). Is Ukraine's wartime economy becoming female-led? Data explains. Euromaidan Press. <https://euromaidanpress.com/2025/12/30/ukraine-wartime-economy-female-led-data/>
- Hester, H., & Srnicek, N. (2023). *After work: a history of the home and the fight for free time*. Verso Books. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=Bw6xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hester,+H.,+%26+Srnicek,+N.++\(2023\).+A+fter+work:+a+history+of+the+home+and+the+fight+for+free+time.+Verso+Books.&ots=q45xYF-ilh&sig=JaHDAmR5z\\_FmtVu3FH6pNSXK3uc](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=Bw6xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hester,+H.,+%26+Srnicek,+N.++(2023).+A+fter+work:+a+history+of+the+home+and+the+fight+for+free+time.+Verso+Books.&ots=q45xYF-ilh&sig=JaHDAmR5z_FmtVu3FH6pNSXK3uc)
- Horbachevska-Konstankevych, T., & Uvarova, O. (2026). Reimagining Heightened Human Rights Due Diligence: A Capability Approach Informed by Women's Experiences in Wartime Ukraine. *Journal of Human Development and Capabilities*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/19452829.2026.2615965>
- Hozic, A. A., & True, J. (Eds.). (2026). *War economy: Gendered circuits of violence and capital*. Routledge. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=qC6bEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1965&dq=15.%09Hozic,+A.+A.,+%26+True,+J.++\(Eds.\).+\(2026\).+War+economy:+Gendered+circuits+of+violence+and+capital.+Routledge&ots=72NDQ8-Tje&sig=5z8-skwhXNfbUV-V7jwMsbg0lGY](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=qC6bEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1965&dq=15.%09Hozic,+A.+A.,+%26+True,+J.++(Eds.).+(2026).+War+economy:+Gendered+circuits+of+violence+and+capital.+Routledge&ots=72NDQ8-Tje&sig=5z8-skwhXNfbUV-V7jwMsbg0lGY)
- Human Mobility Hub (2022). Gender equality in Ukraine: Current challenges in the labour market and education. <https://hnh.news/en/20635/gender-equality-in-ukraine-current-challenges-in-the-labour-market-and-education/>
- International Labour Organization (2024, June 27). ILO support to Ukraine recovery. <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>
- International Labour Organization (2025, November 4). Ukraine strengthens efforts to close the gender pay gap [News release]. <https://www.ilo.org/resource/news/ukraine-strengthens-efforts-close-gender-pay-gap>
- International Organization for Migration (2024, November). Employment in Ukraine – November 2024. [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom\\_ukr\\_employment\\_november-2024\\_-1.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf)
- International Organization for Migration (2024a). Ukraine internal displacement report: General Population Survey Round 16 (April 2024). [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_GPS\\_Internal%20Displacement%20Report\\_Round%2016\\_UA\\_June%202024.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf)
- International Organization for Migration (2025, March). Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine. [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_Veteran%20Profiles%20and%20Reintegration%20Challenges%20in%20Ukraine\\_March\\_2025.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_Veteran%20Profiles%20and%20Reintegration%20Challenges%20in%20Ukraine_March_2025.pdf)
- Khozhylo, I., Nadyuk, Z., Antonova, O., Tarasenko, T., & Serohina, T. (2020). Local self-government in the focus of the medical reform in Ukraine: Analysis of powers. *Theoretical and Empirical Research in Urban Management*, 15(2), 22–38. <https://www.jstor.org/stable/26915288>
- Kubik, J. (2024). Neo-Feudalism and Neo-Traditionalism as Responses to Liberalism. *East European Politics and Societies*, 38(4), 1067-1079. <https://doi.org/10.1177/08883254241295463>
- Kyiv School of Economics. (2025). *Ukraine Human Capital Chartbook 2025*. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>
- Martsenyuk, T. (2023). Women and gender equality in the Ukrainian Armed Forces. In *Dispossession* (pp. 208-224). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003382607-13/women-gender-equality-ukrainian-armed-forces-tamara-martsenyuk>
- Matveieva, O. (2025). Social mobilization in wartime Ukraine: the connection between gender identity, national unity, and societal transformation. *Journal of Gender Studies*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/09589236.2025.2505558>
- Melkozerova, V. (2024, October 30). Women at war: How Ukraine's arms industry is replacing missing men. Politico. <https://www.politico.eu/article/ukraine-women-war-russia-army-defense-men-drone-pilot-offensive-factory-economy/>
- Ministry of Defence of Ukraine (2025). News on Reserve+ updates. Link: <https://mod.gov.ua/en/news/ukrainians-from-124-countries-updated-personal-details-via-reserve-1>
- Ministry of Economy of Ukraine. (2023, January 11). Consumer inflation for 2022 amounted to 26.6% - this is significantly less than forecasts [News release]. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9512e49a-23c2-4fe3-856e-ffde6c603089&title=SpozhivchaInfiatsiiaZaPidsumkami2022-RokuStanovila26-6-TseSuttvoMenshePrognoziv>



- Motakef, M. (2019). Recognition and precarity of life arrangement: Towards an enlarged understanding of precarious working and living conditions. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 20(2), 156-172. <https://doi.org/10.1080/1600910X.2019.1610019>
- National Bank of Ukraine. (2024, August 11). Commentary of the National Bank on the inflation level in 2023 [News commentary]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2023-rotsi>
- National Bank of Ukraine. (2025, December 11). Commentary of the National Bank on the inflation level in November 2025 [News commentary]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-listopadi-2025-roku>
- Nordstrom, C. (2010). Women, economy, war. *International Review of the Red Cross*, 92(877), 161–183. <https://doi.org/10.1017/S1816383110000263>
- Prügl, E. (2023). Gender as a cause of violent conflict. *International Affairs*, 99(5), 1885-1902. <https://doi.org/10.1093/ia/iaad184>
- Scheele, A. (2022). The Role of Gender in the Making of Global Labor Markets. In *Search of the Global Labor Market* (Vol. 219). <https://brill.com/display/title/61925#page=105>
- Shevchenko, S. (2025, April 28). Ukraine's workforce gap: How can war spur women's economic inclusion? *Global Workplace Law & Policy*. <https://legalblogs.wolterskluwer.com/global-workplace-law-and-policy/ukraines-workforce-gap-how-can-war-spur-womens-economic-inclusion/>
- Social Data (2025). Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні. <https://socialdata.org.ua/edrpou-gender/>
- State Statistics Service of Ukraine. (2023). Socio-demographic characteristics of households in Ukraine (based on the sample survey of household living conditions). [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/07/sdhd\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/sdhd_22.pdf)
- Sydorenko, A. Y., Kiel, L., & Spindler, H. (2025). Psychosocial challenges of Ukrainian healthcare professionals in wartime: Addressing the need for management support. *Social Science & Medicine*, 364, 117504. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117148>
- Tarasenko, T., Sorokina, N., Kashchenko, N., Branitska, T., & Kukhar, I. (2024). *International collaboration in public governance: assessing the role of collective initiatives and organisations*. <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/1672>
- The New Voice of Ukraine. (2023, October 14). Staggering 21.1% unemployed in Ukraine, although better than expected. <https://english.nv.ua/business/staggering-21-1-unemployed-in-ukraine-although-better-than-expected-50360698.html>
- True, J. (2022). Feminism (s). *Theories of international relations*, 141-163.
- Ukrainian Healthcare Center (2024, October 22). "Ukrainian healthcare system has survived and partially recovered": UHC analysis. <https://uhc.org.ua/en/healthcare-at-war-eng/>
- Ukrainian Women's Fund. (2025, May). Gender Equality Index in Ukraine. [https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/gender\\_index\\_05\\_2025\\_eng\\_web.pdf](https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/gender_index_05_2025_eng_web.pdf)
- UN Women (2025, February 19). Three years of full-scale war in Ukraine roll back decades of progress for women's rights, safety and economic opportunities. <https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2025/02/three-years-of-full-scale-war-in-ukraine-roll-back-decades-of-progress-for-womens-rights-safety-and-economic-opportunities>
- UN Women Ukraine (2025, September). Equal Pay, Equal Power: Advancing Gender Equality in Ukraine's Recovery. <https://ukraine.unwomen.org/en/stories/zayava/2025/09/rivna-oplata-pratsi-rivna-vlada-spryannya-henderniy-rivnosti-u-vidnovlenni-ukrayiny>
- UNHR (United Nations High Commissioner for Refugees) (2026). Ukraine refugee situation. Operational Data Portal. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
- United Nations (2020). Rapid gender assessment of the situation and needs of women in the context of COVID-19 in Ukraine. ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/ukraine/rapid-gender-assessment-situation-and-needs-women-context-covid-19-ukraine-enuk>
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (2024, November). ECARO policy brief on recovery, gender and care responsibilities in Ukraine (Digital draft 6 v2) [Policy brief]. [https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2024-11/unwomen\\_eca\\_ecaropolicybriefonrecoverygenderandcareresponsibilitiesinukraine\\_digital\\_draft6\\_v2.pdf](https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2024-11/unwomen_eca_ecaropolicybriefonrecoverygenderandcareresponsibilitiesinukraine_digital_draft6_v2.pdf)
- Waring, M., & Steinem, G. (1988). *If women counted: A new feminist economics*. <https://archive.org/details/ifwomencountedne0000wari>
- Williams, F. (2018). Intersectionality, gender and social policy. *Handbook on gender and social policy*, 37-54. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=bFFuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA37&dq=52.%09Williams,+F.+\(2018\).+Intersectionality,+gender+and+social+policy.+Handbook+on+gender+and+social+policy,+37-54.&ots=g-If2Ax3gl&sig=aislKyrUzH4FO1xumlgvNCKDt4](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=bFFuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA37&dq=52.%09Williams,+F.+(2018).+Intersectionality,+gender+and+social+policy.+Handbook+on+gender+and+social+policy,+37-54.&ots=g-If2Ax3gl&sig=aislKyrUzH4FO1xumlgvNCKDt4)
- Women, Peace and Security Helpdesk (2025, January 23). Gender and conflict analysis in Ukraine. [https://wps-helpdesk.org/wp-content/uploads/2025/01/WPS093-Gender-and-conflict-analysis-in-Ukraine\\_FINAL-23.01.25-1.pdf](https://wps-helpdesk.org/wp-content/uploads/2025/01/WPS093-Gender-and-conflict-analysis-in-Ukraine_FINAL-23.01.25-1.pdf)
- World Bank (2025a). Female Employment in Ukraine. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/232aaddf-180d-4cf0-90d9-7f28e26f2aa7>
- World Bank Group (2025). Ukraine. <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
- World Bank. (2025). Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) - Ukraine [Data set]. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations=UA>
- Wu, D., & Huang, J. L. (2024). Gig work and gig workers: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 183-208. <https://doi.org/10.1002/job.2775>

## REFERENCES

- Borodin, E. I., & Tretiak, Y. S. (2023). Initialization of Youth Civic Identity in Public Administration. *State Building*, 1(33), 163–173. <https://doi.org/10.26565/1992-2337-2023-1-14>
- Brand, M. & Sabisch, K. (2019). Gender Studies: Geschichte, Etablierung und Praxisperspektiven des Studienfachs. In: *Kortendiek, B., Riegraf, B., Sabisch, K. (eds) Handbuch Interdisziplinäre Geschlechterforschung. Geschlecht und Gesellschaft*, vol 65.



- Springer VS, Wiesbaden. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0\\_155](https://doi.org/10.1007/978-3-658-12496-0_155).
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2022, December 20). On approval of the Strategy for the Implementation of Gender Equality in Education until 2030 and approval of the Operational Action Plan for 2022-2024 for its implementation (Order No. 1163-r). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1163-2022-%D1%80>
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2024, September 18). Reducing the gender pay gap from 18.6% to 13.6% and the launch of the national campaign «Of course, you can!» – how is Ukraine moving towards women’s economic empowerment in times of the great war? <https://www.kmu.gov.ua/news/skorochennia-hendernoho-rozryvu-v-oplati-pratsi-z-186-do-136-ta-start-natsionalnoi-kampanii-zvisno-zmozhesh-iak-ukraina-rukhaietsia-do-ekonomichnoho-upovnovazhennia-zhinok-u-chasy-velykoi-viiny>
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2024a). In Ukraine, during the full-scale war, 211 medical facilities were destroyed to the ground and more than 1600 were damaged. <https://www.kmu.gov.ua/en/news/v-ukraini-za-chas-povnomasshtabnoi-viiny-zruinovano-vshchent-211-obiektiv-medzakladiv-ta-shche-ponad-1600-poshkodzhen>
- Cabinet of Ministers of Ukraine (2025). Since the beginning of the year, the State Employment Service has received almost 427 thousand vacancies for 338 thousand registered unemployed. <https://www.kmu.gov.ua/news/z-pochatku-roku-derzhavna-sluzhba-zainiatiosti-otrymala-maizhe-427-tysiach-vakansii-dlia-338-tysiach-zareiestrovanykh-bezrobotnykh>
- Center for Strategic and International Studies. (n.d.). Ukraine’s future rests on its people. <https://www.csis.org/analysis/ukraines-future-rests-its-people>
- Chykarenko, I. A., Mamatova, T. V., & Chykarenko, O. O. (2024). Tools for implementing public administration activities for the revitalisation of territories and communities under the legal regime of martial law. In “*Baltija Publishing*”. <http://www.baltijapublishing.lv/omp/index.php/bp/catalog/download/447/12072/25216-1>
- Council of the European Union (2023). How the Russian invasion of Ukraine has further aggravated the global food crisis [Infographic]. <https://www.consilium.europa.eu/en/infographics/how-the-russian-invasion-of-ukraine-has-further-aggravated-the-global-food-crisis/>
- Crozier-De Rosa, S. (2024). What are the four waves of feminism? And what comes next. *The Conversation*, March, 8. <https://ro.uow.edu.au/ndownloader/files/53571629>
- Danylenko L.I., Gorulko O.Y. (2023). Gender Policy in the Field of Parliamentary Activity: Subjects and Their Powers. *Scientific perspectives*. 8(38). <http://perspectives.pp.ua/index.php/np/issue/archive>.
- Education. UA (2014, December 2). Gender (in)equality in higher education in figures and facts. <http://education-ua.org/ua/tsifri-i-fakti/332-genderna-ne-rivnist-u-vishchij-osviti-v-tsifrah-i-faktakh>
- Eurostat (2023). Main obstacles for foreign-born people to enter the labour market. [https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main\\_obstacles\\_for\\_foreign-born\\_people\\_to\\_enter\\_the\\_labour\\_market#Presence\\_of\\_obstacles:\\_an\\_overview\\_of\\_foreign-born\\_people](https://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php?title=Main_obstacles_for_foreign-born_people_to_enter_the_labour_market#Presence_of_obstacles:_an_overview_of_foreign-born_people)
- Ferber, M. A., & Nelson, J. A. (Eds.). (2020). *Feminist economics today: Beyond economic man*. University of Chicago Press. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=gDfnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=7.%09Ferber,+M.+A.,+%26+Nelson,+J.+A.+A.\(Eds.\).+\(2020\).+Feminist+economics+today:+Beyond+economic+man.+University+of+Chicago+Press&ots=kQcejzJDxu&sig=Potuw9cBWVd4-tKLP\\_H6Dxq2yWI](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=gDfnDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR5&dq=7.%09Ferber,+M.+A.,+%26+Nelson,+J.+A.+A.(Eds.).+(2020).+Feminist+economics+today:+Beyond+economic+man.+University+of+Chicago+Press&ots=kQcejzJDxu&sig=Potuw9cBWVd4-tKLP_H6Dxq2yWI)
- Filipchuk, M., & Legucka, A. (2025). Role of women in military service in Ukraine and selected EU member states. In *Gender Equality in the EU and Ukraine* (pp. 79-93). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781003610649-7/role-women-military-service-ukraine-selected-eu-member-states-marianna-filipchuk-agnieszka-legucka>
- Food and Agriculture Organization of the United Nations (2024). Ukraine: Food security and agricultural livelihoods assessment (December 2023) – Monitoring report. ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/ukraine/ukraine-food-security-and-agricultural-livelihoods-assessment-december-2023-monitoring-report>
- Gabarrot, F. (2025). (De) Constructing invisible barriers: the gender projection model of organizational inequality. *Frontiers in Sociology*, 10, 1686983. <https://doi.org/10.3389/fsoc.2025.1686983>
- Gerasyk, D., & Matveeva, O. (2024). Formation of social capital as a key factor in the implementation of the concept of sustainable development of territorial communities of Ukraine in wartime. *Public Administration Aspects*, 12(4), 5-12. <https://doi.org/10.15421/152442>
- GMK-Center (2023, October 10). Industrial production in Ukraine decreased by 37% in 2022. <https://gmk.center/ua/infographic/promyslove-vyrobnytstvo-v-ukraini-znyzlosia-na-37-u-2022-rotsi/>
- Gorokhova, T., Firstenko, O., Chopyk, Y., Voitsitska, K., & Petrukha, N. (2025). Strategies for Ukraine’s Post-War Economic Recovery within the Framework of Sustainable Development Goals. *Journal of Lifestyle and SDGs Review*, 5(1), <https://doi.org/10.47172/2965730X.SDGsReview.v5.n01.pe03350>
- Helme, P. (2025, December 30). *Is Ukraine’s wartime economy becoming female-led? Data explains*. Euromaidan Press. <https://euromaidanpress.com/2025/12/30/ukraine-wartime-economy-female-led-data/>
- Hester, H., & Smicek, N. (2023). *After work: a history of the home and the fight for free time*. Verso Books. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=Bw6xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hester,+H.,+%26+Smicek,+N.+\(2023\).+After+work:+a+history+of+the+home+and+the+fight+for+free+time.+Verso+Books.&ots=q45xYF-iih&sig=JaHDAmR5z\\_FmtVu3FH6pNSXK3uc](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=Bw6xDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1&dq=Hester,+H.,+%26+Smicek,+N.+(2023).+After+work:+a+history+of+the+home+and+the+fight+for+free+time.+Verso+Books.&ots=q45xYF-iih&sig=JaHDAmR5z_FmtVu3FH6pNSXK3uc)
- Horbachevska-Konstankevych, T., & Uvarova, O. (2026). Reimagining Heightened Human Rights Due Diligence: A Capability Approach Informed by Women’s Experiences in Wartime Ukraine. *Journal of Human Development and Capabilities*, 1–25. <https://doi.org/10.1080/19452829.2026.2615965>
- Hozic, A. A., & True, J. (Eds.). (2026). *War economy: Gendered circuits of violence and capital*. Routledge. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=qC6bEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1965&dq=15.%09Hozic%26+True,+J.+\(Eds.\).+\(2026\).+War+economy:+Gendered+circuits+of+violence+and+capital.+Routledge&ots=72NDQ8-Tje&sig=5z8\\_skwhXNfbUV-V7jwMsbg0lGY](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=qC6bEQAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1965&dq=15.%09Hozic%26+True,+J.+(Eds.).+(2026).+War+economy:+Gendered+circuits+of+violence+and+capital.+Routledge&ots=72NDQ8-Tje&sig=5z8_skwhXNfbUV-V7jwMsbg0lGY)



- Human Mobility Hub (2022). Gender equality in Ukraine: Current challenges in the labour market and education. <https://hnh.news/en/20635/gender-equality-in-ukraine-current-challenges-in-the-labour-market-and-education/>
- International Labour Organization (2024, June 27). ILO support to Ukraine recovery. <https://www.ilo.org/regions-and-countries/europe-and-central-asia/ukraine/ilo-support-ukraine-recovery>
- International Labour Organization (2025, November 4). Ukraine strengthens efforts to close the gender pay gap [News release]. <https://www.ilo.org/resource/news/ukraine-strengthens-efforts-close-gender-pay-gap>
- International Organization for Migration (2024, November). Employment in Ukraine – November 2024. [https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom\\_ukr\\_employment\\_november-2024\\_-1.pdf](https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/2025-01/iom_ukr_employment_november-2024_-1.pdf)
- International Organization for Migration (2024a). Ukraine internal displacement report: General Population Survey Round 16 (April 2024). [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_GPS\\_Internal%20Displacement%20Report\\_Round%2016\\_UA\\_June%202024.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_GPS_Internal%20Displacement%20Report_Round%2016_UA_June%202024.pdf)
- International Organization for Migration (2025, March). Veteran Profiles and Reintegration Challenges in Ukraine. [https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM\\_UKR\\_Veteran%20Profiles%20and%20Reintegration%20Challenges%20in%20Ukraine\\_March\\_2025.pdf](https://dtm.iom.int/sites/g/files/tmzbd11461/files/reports/IOM_UKR_Veteran%20Profiles%20and%20Reintegration%20Challenges%20in%20Ukraine_March_2025.pdf)
- Ivashova, L. M., Antonova, L. V., & Krushelnyska, T. A. (2023). *A comprehensive mechanism of interaction between civil society and government institutions in the context of the development of public-private partnership*. <http://customs-admin.umsf.in.ua/archive/2023/2/4.pdf>
- Khozhylo, I., Nadyuk, Z., Antonova, O., Tarasenko, T., & Serohina, T. (2020). Local self-government in the focus of the medical reform in Ukraine: Analysis of powers. *Theoretical and Empirical Research in Urban Management*, 15(2), 22–38. <https://www.jstor.org/stable/26915288>
- Korniyeviskyi, S. (2025). Theory and Practice of Collaborative Governance: Current State and Prospects for Ukraine. *Public Administration Aspects*, 13(1), 32–41. <https://doi.org/10.15421/152504>
- Kot, L. (2025). Gender Aspect of Social Entrepreneurship: Opportunities for Economic Inclusion in Ukraine. *Kyiv Economic Scientific Journal*, (11), 162–171. <https://doi.org/10.32782/2786-765X/2025-11-20>
- Kubik, J. (2024). Neo-Feudalism and Neo-Traditionalism as Responses to Liberalism. *East European Politics and Societies*, 38(4), 1067–1079. <https://doi.org/10.1177/08883254241295463>
- Kyiv School of Economics. (2025). Ukraine Human Capital Chartbook 2025. <https://kse.ua/wp-content/uploads/2025/05/Ukraine-Human-Capital-Chartbook-2025.pdf>
- Martsenyuk, T. (2023). Women and gender equality in the Ukrainian Armed Forces. In *Dispossession* (pp. 208–224). Routledge. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/oa-edit/10.4324/9781003382607-13/women-gender-equality-ukrainian-armed-forces-tamara-martsenyuk>
- Matveeva, O. Y. (2021). European Paradigm of Sustainable Development of Territorial Communities: Experience for Ukraine. *Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, (1), 148–157. [https://www.researchgate.net/publication/374868252\\_Evropejska\\_paradigma\\_stalogo\\_rozvitku\\_teritorialnih\\_gromad\\_dosvid\\_dla\\_Ukraini](https://www.researchgate.net/publication/374868252_Evropejska_paradigma_stalogo_rozvitku_teritorialnih_gromad_dosvid_dla_Ukraini)
- Matveeva, O. Y. (2025). Public Engagement and State Resilience: Mechanisms of Mutual Support During the War. In *Modernization of State Power in the Format of a Digital State: Challenges and Prospects under Martial Law and Post-War Reconstruction* (pp. 381–416). *Baltija Publishing*. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-571-6-19>
- Matveeva, O. Y., & Naumau, V. M. (2023). Strengthening the Capacity of Ukrainian Civil Society During the War: Backgrounds, Approaches, Digital Technologies. *Public Administration and National Security*, 1. <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2023-1-8526>
- Matveeva, O. (2025). Social mobilization in wartime Ukraine: the connection between gender identity, national unity, and societal transformation. *Journal of Gender Studies*, 1–30. <https://doi.org/10.1080/09589236.2025.2505558>
- Melkozerova, V. (2024, October 30). Women at war: How Ukraine's arms industry is replacing missing men. *Politico*. <https://www.politico.eu/article/ukraine-women-war-russia-army-defense-men-drone-pilot-offensive-factory-economy/>
- Ministry of Defence of Ukraine (2025). News on Reserve+ updates. Link: <https://mod.gov.ua/en/news/ukrainians-from-124-countries-updated-personal-details-via-reserve-1>
- Ministry of Defense of Ukraine (2024, May 27). 68,000 women in the Armed Forces of Ukraine: the Ministry of Defense managed to implement systemic changes in gender policy. <https://mod.gov.ua/news/68-000-zhinok-u-zsu-minoboroni-vdalosya-vprovaditi-sistemni-zmini-u-gendernij-politiczi-lyudmila-daragan>
- Ministry of Economy of Ukraine. (2023, January 11). Consumer inflation for 2022 amounted to 26.6% - this is significantly less than forecasts [News release]. <https://me.gov.ua/News/Detail?lang=uk-UA&id=9512e49a-23c2-4fe3-856e-ffde6c603089&title=SpozhivchaInflatsiiaZaPidsumkami2022-RokuStanovila26-6-TseSuttvoMenshePrognoziv>
- Moldavchuk, M. (2025, March 25). 61% of new sole proprietorships in Ukraine were opened by women – *OpenDataBot data*. Vector. <https://vctr.media/ua/61-novyh-fopiv-v-ukrayini-vidkryly-zhinky-dani-opendatabot-304379/>
- Motakef, M. (2019). Recognition and precarity of life arrangement: Towards an enlarged understanding of precarious working and living conditions. *Distinktion: Journal of Social Theory*, 20(2), 156–172. <https://doi.org/10.1080/1600910X.2019.1610019>
- Munko, A. (2024). Development of the methodology for the study of public management of the financial and economic security of the state. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(16), 45–59. <https://dspace.dsau.dp.ua/handle/123456789/12257>
- National Bank of Ukraine. (2024, August 11). Commentary of the National Bank on the inflation level in 2023 [News commentary]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-u-2023-rotsi>
- National Bank of Ukraine. (2025, December 11). Commentary of the National Bank on the inflation level in November 2025 [News commentary]. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/komentar-natsionalnogo-banku-schodo-rivnya-inflyatsiyi-v-listopadi-2025-roku>
- Nordstrom, C. (2010). Women, economy, war. *International Review of the Red Cross*, 92(877), 161–183. <https://doi.org/10.1017/S1816383110000263>



- Prügl, E. (2023). Gender as a cause of violent conflict. *International Affairs*, 99(5), 1885-1902. <https://doi.org/10.1093/ia/iad184>
- Scheele, A. (2022). The Role of Gender in the Making of Global Labor Markets. In *Search of the Global Labor Market* (Vol. 219). <https://brill.com/display/title/61925?page=105>
- Shevchenko, S. (2025, April 28). Ukraine's workforce gap: How can war spur women's economic inclusion? *Global Workplace Law & Policy*. <https://legalblogs.wolterskluwer.com/global-workplace-law-and-policy/ukraines-workforce-gap-how-can-war-spur-womens-economic-inclusion/>
- Social Data (2025). Women and men in leadership positions in Ukraine. <https://socialdata.org.ua/edrpou-gender/>
- State Statistics Service of Ukraine. (2023). Socio-demographic characteristics of households in Ukraine (based on the sample survey of household living conditions). [https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat\\_u/2022/zb/07/sdhd\\_22.pdf](https://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/kat_u/2022/zb/07/sdhd_22.pdf)
- Stepanenko, I. (2025, December 11). Inflation in Ukraine in 2025: How Prices for Basic Products Have Changed. *AgroWeek*. <https://agroweek.com/agroekonomika/inflyatsiya-ukrayini-2025-rotsi-yak>
- Sydorenko, A. Y., Kiel, L., & Spindler, H. (2025). Psychosocial challenges of Ukrainian healthcare professionals in wartime: Addressing the need for management support. *Social Science & Medicine*, 364, 117504. <https://doi.org/10.1016/j.socscimed.2024.117148>
- Tarasenko, T., Sorokina, N., Kashchenko, N., Branitska, T., & Kukhar, I. (2024). *International collaboration in public governance: assessing the role of collective initiatives and organisations*. <https://docs.academia.vn.ua/handle/123456789/1672>
- The New Voice of Ukraine. (2023, October 14). Staggering 21.1% unemployed in Ukraine, although better than expected. <https://english.nv.ua/business/staggering-21-1-unemployed-in-ukraine-although-better-than-expected-50360698.html>
- True, J. (2022). Feminism (s). *Theories of international relations*, 141-163.
- Ukrainian Healthcare Center (2024, October 22). "Ukrainian healthcare system has survived and partially recovered": UHC analysis. <https://uhc.org.ua/en/healthcare-at-war-eng/>
- Ukrainian Women's Fund. (2025, May). Gender Equality Index in Ukraine. [https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/gender\\_index\\_05\\_2025\\_eng\\_web.pdf](https://uwf.org.ua/wp-content/uploads/2025/05/gender_index_05_2025_eng_web.pdf)
- UN Women (2025, February 19). Three years of full-scale war in Ukraine roll back decades of progress for women's rights, safety and economic opportunities. <https://www.unwomen.org/en/news-stories/press-release/2025/02/three-years-of-full-scale-war-in-ukraine-roll-back-decades-of-progress-for-womens-rights-safety-and-economic-opportunities>
- UN Women Ukraine (2025, September). Equal Pay, Equal Power: Advancing Gender Equality in Ukraine's Recovery. <https://ukraine.unwomen.org/en/stories/zayava/2025/09/rivna-oplata-pratsi-rivna-vlada-spryyannya-henderniy-rivnosti-u-vidnovlenni-ukrayiny>
- UNHR (United Nations High Commissioner for Refugees) (2026). Ukraine refugee situation. Operational Data Portal. <https://data.unhcr.org/en/situations/ukraine>
- United Nations (2020). Rapid gender assessment of the situation and needs of women in the context of COVID-19 in Ukraine. ReliefWeb. <https://reliefweb.int/report/ukraine/rapid-gender-assessment-situation-and-needs-women-context-covid-19-ukraine-enuk>
- United Nations Entity for Gender Equality and the Empowerment of Women (2024, November). ECARO policy brief on recovery, gender and care responsibilities in Ukraine (Digital draft 6 v2) [Policy brief]. [https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2024-11/unwomen\\_eca\\_earopolicybriefonrecoverygenderandcareresponsibilitiesinukraine\\_digital\\_draft6\\_v2.pdf](https://eca.unwomen.org/sites/default/files/2024-11/unwomen_eca_earopolicybriefonrecoverygenderandcareresponsibilitiesinukraine_digital_draft6_v2.pdf)
- UNN (2025, April 11). Registered with the State Employment Center, 80% are women. <https://unn.ua/news/na-obliku-v-derzhzsentri-zainiatosti-80percent-tse-zhinky>
- Waring, M., & Steinem, G. (1988). *If women counted: A new feminist economics*. <https://archive.org/details/ifwomencountedne0000wari>
- Williams, F. (2018). Intersectionality, gender and social policy. *Handbook on gender and social policy*, 37-54. [https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=bFFuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA37&dq=52.%09Williams,+F.+\(2018\).+Intersectionality,+gender+and+social+policy.+Handbook+on+gender+and+social+policy,+37-54.&ots=g-lf2Ax3gl&sig=aislKyrUzH4FO1xu mlgvNCKDt4](https://books.google.com/books?hl=de&lr=&id=bFFuDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA37&dq=52.%09Williams,+F.+(2018).+Intersectionality,+gender+and+social+policy.+Handbook+on+gender+and+social+policy,+37-54.&ots=g-lf2Ax3gl&sig=aislKyrUzH4FO1xu mlgvNCKDt4)
- Women, Peace and Security Helpdesk (2025, January 23). Gender and conflict analysis in Ukraine. [https://wpshelpdesk.org/wp-content/uploads/2025/01/WPS093-Gender-and-conflict-analysis-in-Ukraine\\_FINAL-23.01.25-1.pdf](https://wpshelpdesk.org/wp-content/uploads/2025/01/WPS093-Gender-and-conflict-analysis-in-Ukraine_FINAL-23.01.25-1.pdf)
- World Bank (2025a). Female Employment in Ukraine. <https://openknowledge.worldbank.org/entities/publication/232aaddf-180d-4cf0-90d9-7f28e26f2aa7>
- World Bank Group (2025). Ukraine. <https://www.worldbank.org/ext/en/country/ukraine>
- World Bank. (2025). Agriculture, forestry, and fishing, value added (% of GDP) - Ukraine. <https://data.worldbank.org/indicator/NV.AGR.TOTL.ZS?locations>
- Wu, D., & Huang, J. L. (2024). Gig work and gig workers: An integrative review and agenda for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 45(2), 183-208. <https://doi.org/10.1002/job.2775>



# Public Policy for Stimulating Cluster Development in Ukraine and the EU Countries: Comparative Analysis and Lessons for Ukraine

UDC 3.354:304

DOI: <https://doi.org/10.15421/152554>**Ilchenko-Syuyva Lesya<sup>1</sup>**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-8433-562X>, [lesya.ilchenko@gmail.com](mailto:lesya.ilchenko@gmail.com)**Tkachuk Vasy<sup>2</sup>**Master of Public Administration, Analyst of the Cultural Strategy Institute, <https://orcid.org/0009-0004-6554-8306>, [wvasy1@gmail.com](mailto:wvasy1@gmail.com)<sup>1</sup>*National University of Kyiv-Mohyla Academy (Kyiv, Ukraine)*<sup>2</sup>*Cultural Strategy Institute (Lviv, Ukraine)***Abstract.**

According to the Fourth Damage and Needs Assessment (RDNA4), prepared by the Government of Ukraine, the World Bank, the EU and the UN, as of December 2024, the direct cumulative losses of the Ukrainian economy exceeded USD 176 billion, and recovery needs for the next decade is estimated as USD 524 billion. Indirect losses have already reached more than USD 1.1 trillion, which indicates the scale of economic devastation. Ukraine needs rapid structural restructuring of the economy, investments, innovations and ensuring sustainable regional economies.

The article is aimed at studying the existing public policy on the development of clusters in Ukraine and comparing it with the best practices of individual European countries.

Clusters can become a catalyst for recovery, strengthening the development of small and medium enterprises. Therefore, a thorough analysis of the existing public policy of cluster development in Ukraine and a comparison with the best practices of European countries gain its importance. The competitiveness of Ukrainian small and medium enterprises is determined not only by market conditions, but primarily by the quality of public policies and strategies aimed at forming modern approaches to the development of production, innovation and export ecosystems both at the national and regional levels.

The paper analyzes the policies of EU countries regarding the functioning of clusters as elements of economic ecosystems, as well as public policies to support clustering to increase competitiveness. Also, Ukraine's progress in the development of clusters is analyzed and conclusions are formulated regarding increasing the effectiveness of using the potential of clusters to ensure economic and social post-war recovery in Ukraine.

**Keywords:** public economic policy, industrial policy, economic ecosystems, regional development, small and medium enterprises, clusters

## Публічна політика стимулювання кластерного розвитку в Україні та країнах ЄС: порівняльний аналіз та уроки для України

**Ільченко-Сюйва Леся<sup>1</sup>, Ткачук Василь<sup>2</sup>**<sup>1</sup>*Національний університет «Києво-Могилянська Академія» (Київ, Україна)*<sup>2</sup>*Жунальна установа «Інститут стратегії культури» (Львів, Україна)***Анотація.**

За даними четвертої оцінки збитків і потреб (RDNA4), підготовленої Урядом України, Світовим банком, Європейським Союзом та ООН, станом на грудень 2024 року прямі сукупні збитки української економіки перевищили 176 млрд доларів США, а обсяг потреб у відновленні на наступне десятиліття оцінюється у 524 млрд доларів США. Непрямі втрати вже сягнули понад 1,1 трлн доларів США, що свідчить про масштаб економічного спустошення. Україна потребує швидкої структурної перебудови економіки, залучення інвестицій, стимулювання інновацій та формування стійких регіональних економік.

Метою статті є дослідження існуючої публічної політики щодо розвитку кластерів в Україні та порівняння з найкращими практиками окремих європейських країн.

Кластери здатні виконувати роль каталізатора відбудови, підсилюючи розвиток малих і середніх підприємств у найбільш перспективних секторах. Відтак, важливим є ретельний аналіз існуючої публічної політики щодо розвитку кластерів в Україні та порівняння з найкращими практиками окремих європейських країн. конкурентоспроможність українських малих і середніх підприємств визначається не лише ринковими умовами, а передусім якістю публічних політик та стратегій, спрямованих на формування сучасних підходів до розвитку виробничих, інноваційних та експортних екосистем як на національному, так і на регіональному рівні.

В роботі проведено аналіз політик країн ЄС щодо функціонування кластерів як складових економічних екосистем так і публічної політики підтримки кластеризації задля підвищення конкурентоспроможності. Також, проаналізовано поступ України на шляху розвитку кластерів та сформульовано висновки щодо підвищення результативності використання потенціалу кластерів задля забезпечення економічного та соціального повоєнного відновлення в Україні.

**Ключові слова:** публічна економічна політика, промислова політика, економічні екосистеми, регіональний розвиток, малі та середні підприємства, кластери

Стаття надійшла / Article arrived: 16.02.26 // Схвалено до друку / Accepted: 17.03.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 20.03.26



## Вступ.

Постановка проблеми. Повномасштабна війна Росії проти України у 2022 році спричинило колосальні людські, економічні та інфраструктурні втрати для України. За даними четвертої оцінки збитків і потреб (RDNA4), підготовленої Урядом України, Світовим банком, ЄС та ООН, станом на грудень 2024 року прямі сукупні збитки української економіки перевищили 176 млрд доларів США, а обсяг потреб у відновленні на наступне десятиліття оцінюється у 524 млрд доларів (United Nations Development Programme, 2025). Непрямі втрати вже сягнули понад 1,1 трлн доларів (Київська школа економіки, 2024), що свідчить про масштаб економічного спустошення. Відтак, важливо для України знайти ті сфери, які б давали максимальний економічний та соціальний ефект задля прискорення потенціалу відновлення. Такими сферами можуть стати, так звані кластерні галузі. Україна потребує швидкої структурної перебудови економіки, залучення інвестицій, стимулювання інновацій та формування стійких регіональних економік. Кластери здатні виконувати роль каталізатора відбудови, підсилюючи розвиток малих і середніх підприємств (надалі – МСП) у найбільш перспективних секторах.

У контексті євроінтеграції кластерна політика набуває значення механізму адаптації України до європейських стандартів, підвищення конкурентоспроможності підприємств і забезпечення їх включення у європейські виробничі та інноваційні мережі.

**Мета дослідження.** Незважаючи на суттєвий науковий доробок, суттєві напрацювання у сфері теоретичних засад кластерного розвитку, питання формування політик підтримки кластерів на регіональному рівні України, особливо в контексті проблем швидкого повоєнного відновлення та підвищення конкурентоспроможності МСП та європейської інтеграції в Україні, залишається лише частково розробленим. Відтак, важливим є дослідження існуючої публічної політики щодо розвитку кластерів в Україні та порівняння з найкращими практиками окремих європейських країн.

## Виклад основного матеріалу.

Проблеми конкурентоспроможності країн в цілому та різноманітних підходів до її підвищення, окремих політик в публічній і приватній сферах зокрема неодноразово ставали предметом наукових і прикладних розробок в Україні та світі. Важливо зауважити, що в контексті європейської інтеграції конкурентоспроможність українських малих і середніх підприємств визначається не лише ринковими умовами, а передусім якістю публічних політик та

стратегій, спрямованих на формування сучасних підходів до розвитку виробничих, інноваційних та експортних екосистем як на національному, так і на регіональному рівні. Аналіз наявних досліджень та статистичних даних свідчить про наявність структурної проблеми, що охоплює чотири ключові виміри: (1) низьку конкурентоспроможність МСП, (2) низьку продуктивність праці, (3) відставання в інноваціях, (4) дисбаланс у структурі експорту, де переважає низько технологічна продукція. Ці аспекти формують взаємопов'язану систему бар'єрів, що обмежують здатність українських МСП інтегруватися в європейські ланцюги створення вартості. Зупинімось на кожній проблемі дещо детальніше.

1. Проблема низької конкурентоспроможності є однією з ключових проблем розвитку українських малих і середніх підприємств у контексті євроінтеграції. Аналіз позицій України в рейтингу Індексу промислової конкурентоспроможності UNIDO (CIP) засвідчує стійке та системне відставання країни від держав Центральної та Східної Європи, які успішно інтегрувалися у внутрішній ринок ЄС (United Nations Industrial Development Organization, 2023). Водночас Польща, Чехія, Угорщина, Словаччина, Румунія та Туреччина демонструють стаке підвищення конкурентоспроможності внаслідок модернізації промисловості, технологічного розвитку та зростання участі у міжнародних виробничих мережах, позиції України залишаються нестійкими. Таблиця демонструє динаміку 2001-2021 рр. країн, що відображає два ключові аспекти: стаке та послідовне зростання конкурентоспроможності держав Вишеградської групи і Туреччини; нестабільність та низькі позиції України, яка протягом двадцяти років перебуває у третьому чи нижче децилі світового рейтингу. У 2021 році Польща (23 місце), Чехія (16), Угорщина (26), Словаччина (28), Румунія (36) та Туреччина (27) демонструють значно вищі конкурентні позиції, що відображає їхню успішну участь у європейських виробничих ланцюгах, високий рівень індустріальної модернізації та активну кластеризацію. Натомість Україна посідає 69 місце серед 153 країн, що підтверджує зниження інтенсивності промислового розвитку, слабкий технологічний рівень виробництва та недостатню глибину переробки. Коливання між 54-м місцем у 2006 році та 71-м у 2016 році, а також незначне покращення до 69-го місця у 2021 році відображають структурну нездатність економіки забезпечити динамічне зростання продуктивності, освоєння сучасних технологій і розширення доступу МСП до глобальних ринків.



Табл. 1.

## Рейтинги промислової конкурентоспроможності України та окремих країн світу

Країна	2001	2006	2011	2016	2021
Чехія	24	22 ▲	18▲	17▲	16▲
Угорщина	27	25▲	27▼	26▲	26
Туреччина	33	30▲	30	29▲	27▲
Польща	35	28▲	26▲	23▲	23
Словаччина	41	34▲	29▲	27▲	28▼
Румунія	47	37▲	34▲	33▲	36▼
Україна	60	54▲	56▼	71▼	69▲
К-сть країн	75	125	142	150	153

(Складено авторами за даними джерела (United Nations Industrial Development Organization, 2023))

Таке відставання свідчить про глибинні інституційні дисбаланси: слабкий інноваційний потенціал в цілому та відсутність дієвих інструментів підтримки промислового розвитку зокрема, недостатню кооперацію між бізнесом та науковими інституціями, а також загальну фрагментарність промислової політики. У підсумку МСП в Україні не мають належних умов для підвищення своєї конкурентоспроможності, що стає критичним у процесі адаптації до європейських стандартів.

2. Проблема низької продуктивності праці також відноситься до ключових структурних проблем української економіки, що безпосередньо впливає на здатність МСП конкурувати на європейському ринку та інтегруватися у сучасні ланцюги створення доданої вартості.

У своїй роботі Корнієва Т, Варела М та ін (Kornieieva., Varela, Luís & Teixeira, 2022) систематизували продуктивність праці в Україні та у 27 країнах ЄС у 2014-2021 рр., що ще раз підкреслює та наочно демонструє стабільний та значний розрив між відповідними показниками.

Упродовж всього періоду середня продуктивність праці в ЄС знаходиться на рівні 62-69 тис. євро на одного зайнятого, тоді як в Україні цей показник коливається у межах 4,5-11,3 тис. євро. Розрив становить від 6 до 9 разів, демонструючи суттєву відмінність у технологічній оснащеності, забезпеченості капіталом, рівні індустріальної модернізації та застосуванні інновацій у виробництві.

Незважаючи на певне зростання у 2018-2021 рр. (з 6,8 тис. євро у 2018 році до 11,3 тис. євро у 2021 р.), загальна динаміка залишається нестійкою, а позитивні «сплески» зумовлені переважно короткостроковими макроекономічними факторами. Крім того,

структурна слабкість вітчизняної економіки проявляється у низькій доданій вартості у ключових секторах, домінуванні ресурсної моделі експорту та недостатній інноваційній активності підприємств, що на жаль залишається незмінним протягом останніх тридцяти років.

У контексті економічної та промислової політик низька продуктивність праці означає обмежені можливості для формування конкурентних виробничих моделей, які відповідають вимогам сучасного внутрішнього ринку ЄС. Малі та середні підприємства, що працюють в умовах низької ефективності та обмежених інвестицій у технології, не можуть забезпечити потрібний рівень якості, інноваційності та швидкості виробництва, характерний для компаній країн-членів ЄС.

3. Проблема відставання в інноваціях. Рівень інноваційності національної економіки є одним з ключових предикторів конкурентоспроможності МСП та їхньої здатності інтегруватися у глобальні й європейські ланцюги створення доданої вартості. Дані Глобального індексу інновацій (Global Innovation Index, надалі – GII) за 2024 рік (LIGA.net., 2024) демонструють суттєве відставання України як за загальним рейтингом, так і за складовими інноваційної спроможності.

Україна посідає 60 місце зі значенням 29,5 балів, тоді як провідні країни – Швейцарія (67,5), Швеція (64,5), США (62,4), Сінгапур (61,2), Велика Британія (61) – утримують свої позиції у світовому топ-10 протягом багатьох років. Навіть країни, що є регіональними конкурентами України, демонструють помітно вищі результати: Данія – 57,1 балів, Фінляндія – 59,4, Нідерланди – 58,8.

Таким чином, інноваційний розрив між Україною та лідерами сягає понад 30 балів, що



відображає системну неспроможність економіки до створення, адаптації й масштабування інновацій.

Важливим є те, що ГП вимірює не лише наукові здобутки, але й інституційні умови, які забезпечують здатність підприємств впроваджувати інновації: ефективність інноваційної політики, доступ до фінансування, розвиток людського капіталу, цифрову інфраструктуру, наявність кластерів та науково-дослідних центрів. Саме за цими компонентами Україна традиційно демонструє найнижчі показники, що свідчить про інституційну слабкість інноваційної екосистеми, а не лише про обмежені ресурси.

Для українських МСП це означає:

- обмежений доступ до R&D та сучасних технологій;
- недостатньо розвинені механізми комерціалізації інновацій;
- фрагментарну взаємодію між бізнесом, університетами та державою;
- низьку участь у транснаціональних інноваційних мережах ЄС (Horizon, EIT тощо).

Це обмежує підприємства у здатності створювати продукти з високою доданою вартістю, адаптуватися до технологічних трендів та конкурувати на європейському ринку.

4. Проблема структурного дисбалансу експорту. Структура українського експорту до країн Європейського Союзу демонструє чітко виражений технологічний дисбаланс, який безпосередньо впливає на конкурентоспроможність МСП та їхню здатність інтегруватися у внутрішній ринок ЄС. Згідно з даними UNCTAD (United Nations Conference on Trade and Development, (n.d.) і Державної служби статистики України основу українського експорту до ЄС становить ресурсомістка та низькотехнологічна продукція – 72,3%, тоді як в імпорті з ЄС переважають товари середніх і високих технологій – 80,8%. Така структурна асиметрія відтворює модель периферійної участі України у міжнародній торгівлі та ускладнює можливості для нарощення доданої вартості всередині країни. Тривала залежність України від експорту продукції аграрного сектору і харчової промисловості чітко відображена у збільшенні її частки з 28,3% до 53,4% протягом останніх 15 років. Водночас відбулося значне скорочення частки продукції металургійної галузі (з 34,2% до 20,3%) та машинобудування (з 13,5% до 9,3%). Це свідчить про поступову втрату Україною позицій у секторах, що традиційно є драйверами технологічного розвитку та основою для формування сучасних промислових кластерів.

Відтак, важливим є переосмислення економічної і промислової політики України та надання переваги розвитку промислових кластерів як рушіїв конкурентоспроможності МСП, що широко використовується в країнах ЄС. Згідно даних аналітичного звіту European Cluster Panorama Report (2024) від Європейської Платформи Кластерної Співпраці (European Cluster Collaboration Platform, ECCP) в Європі налічується близько 2950 промислових кластерів. Кластери у ЄС виконують насамперед функцію інструменту підтримки та посилення конкурентоспроможності саме малого й середнього бізнесу, забезпечуючи йому доступ до інноваційних, наукових і промислових партнерств. Найчисельнішою групою в країнах ЄС є малі та середні підприємства, які становлять 83% усіх учасників кластерів, що у кількісному вимірі дорівнює 137 870 МСП. Великі підприємства формують лише 9% членської бази кластерів.

Економічні активності, які стосуються європейських кластерів, покривають до 39% робочих місць й до 55% фондів заробітних плат ЄС, охоплюють 87% всіх патентів ЄС виробляється компаніями, що є учасниками кластерів. Також значним є внесок кластерів в зовнішньоекономічній діяльності – 50% експортних активностей.

Каталонська агенція ACCIO проводить регулярний бенчмаркінг підприємств (Український кластерний альянс, n.d.m.), які є членами кластерів та поза кластерами, що демонструє суттєву перевагу першої категорії над другою (особливо в питаннях розвитку інновацій). Її дослідження демонструють, що кластерні фірми стабільно випереджають своїх конкурентів за ключовими показниками діяльності, що підтверджує ефективність кластерної моделі як інструменту підвищення конкурентоспроможності. Порівняння охоплює понад 1800 компаній-членів кластерів і 13700 фірм поза кластерами. У середньостроковому періоді (2017-2019 рр.) члени кластерів демонструють значно вищі темпи зростання виручки (25,4% проти 9,9%), створення робочих місць (18,5% проти 11,8%) та приросту EBITDA (26,7% проти 21,7%). Навіть у кризовому 2019-2020 рр. кластерні компанії показують вищу стійкість. Темпи падіння показників більш м'які, а рівень створення нових робочих місць залишається позитивним, тоді як не кластерні підприємства не демонструють зростання. Кластерні фірми також більш експортоорієнтовані (56,5% проти 47,9%) та активніше присутні на міжнародних



ринках через відкриття філій за кордоном. Найбільш показовою є різниця в інноваційності: 12,3% МСП у кластерах є інноваційними, тоді як серед некластерних – лише 3,6%. Також кластери значно частіше беруть участь у проектах програми Horizon 2020 (11,1% проти 2,1%).

Для того, щоб визначити чому компанії-члени кластерів показують такі феноменальні результати потрібно зрозуміти як працюють кластерні організації, що керують взаємодіями у своїх мережах.

За результатами опитування 261 кластерних організацій (European Cluster Collaboration Platform, 2024, р. 9), найпоширенішою місією є мережування (networking), яке визначили своїм пріоритетом 81% організацій. На другому місці – посилення співпраці між членами кластеру, що є ключовою метою для 79% опитаних структур.

Важливим напрямом діяльності також виступає підтримка промислових та науково-дослідних проєктів – цей пріоритет зазначили 74% кластерів, що підкреслює роль кластерних організацій як інструментів інноваційного розвитку та трансферу технологій. Створення доданої вартості для регіону є місією 64% кластерів, а загальні кластерні сервіси та активності – для 51%.

Найменш поширеним, але все ще важливим завданням є створення платформи для спільного розвитку в межах регіону, яке визначили 41% кластерів. У цілому структура місій демонструє, що кластери в ЄС виконують переважно функції посилення взаємодії, стимулювання кооперації, підтримки інноваційних процесів та регіонального розвитку, виступаючи центральним інструментом мережевої організації економіки.

Місії кластерних організацій доповнюються загальними навчальними послугами. Найчастіше кластери пропонують тренінги, пов'язані з **пошуком та залученням фінансування**. Цей напрям є пріоритетом для 62% опитаних організацій. Високою є також частка тренінгів, присвячених **співпраці та партнерству** – їх надають 56% кластерів. Понад половина кластерних організацій (53%) пропонує програми **підвищення кваліфікації та перекваліфікації (upskilling & reskilling)**, що відповідає потребам підприємств в умовах швидких технологічних змін. **Цифрова трансформація** є тематикою тренінгів у 50% кластерів, а **зелений перехід** – у 46%. Близько 43% організацій надають тренінги з **комунікацій**, а 42% – з **відкритих інновацій**. Тренінги щодо **виходу на ринки** пропонують 37% кластерів. Теми **стійкості (resilience)** та

**управління інтелектуальною власністю** охоплюють найменшу частку – по 14%, однак залишаються важливими у стратегічному портфелі кластерних послуг.

Окрім освітніх, кластерні організації надають широкий спектр послуг для підтримки цифровізації своїх членів. Більшість кластерних організацій мають досвід роботи з лабораторіями/хабами або науково-дослідними інститутами для підтримки діяльності своїх членів у сфері цифровізації.

Види співпраці можуть варіюватися від науково-дослідної діяльності, спільного використання приміщень та обладнання, студентських проєктів або викладання та навчання. Частково проводиться цифрове навчання та тематичні заходи/ярмарки.

Сфери, в яких кластерні організації ЄС-27 найрідше надають послуги з підтримки цифровізації – це дослідження цифрового ринку та інвестиції в цифрові інновації.

Підтримка інтернаціоналізації має ключове значення, особливо для МСП, оскільки вона може сприяти підвищенню їх конкурентоспроможності.

Кластерні організації в ЄС підтримують зусилля своїх членів з інтернаціоналізації різними способами. Найпоширенішими послугами з підтримки інтернаціоналізації є участь у заходах/ярмарках, підтримка спільних заходів та міжнародні заходи з налагодження ділових контактів. Саме на них фокусуються кластерні організації ЄС-27. Пошук нових стратегічних партнерів та рекламні заходи також є поширеними послугами з підтримки інтернаціоналізації.

Звернімо увагу як Україна адаптувалася до змін в реалізації промислової політики ЄС за останні роки.

Спочатку розглянемо особливості промислової політики країн ЄС. У 2024 році ЕССР опублікувала звіт (European Cluster Collaboration Platform, 2024) про стан розвитку кластерів та кластерних політик ЄС, який наглядно демонструє, що вражаюча економічна ефективність європейських кластерів пов'язана із комплексними багаторівневими програмами підтримки кластерних організацій та їх членів.

Кластерні політики у країнах Європейського Союзу стали відігравати важливу роль в архітектурі сучасного економічного розвитку, забезпечуючи цілеспрямовану підтримку інноваційних екосистем та зміцнення конкурентоспроможності промисловості. У державах-членах ЄС кластери отримують



підтримку через два основні типи інструментів: спеціалізовані кластерні політики та ширші або секторальні економічні політики, що містять кластерні елементи. Хоча обидва підходи сприяють формуванню кластерного середовища, їх логіка відрізняється: широкі та секторальні політики переважно стимулюють виникнення нових кластерних ініціатив, тоді як спеціалізовані кластерні політики забезпечують цілісну підтримку розвитку, професіоналізації та інституційного зміцнення зрілих кластерів.

Фінансування кластерних програм в європейських країнах має змішаний характер і поєднує залучення та використання національних, регіональних та європейських фінансових ресурсів та можливостей, зокрема ресурси Європейського фонду регіонального розвитку (надалі – ЄФРР). У низці країн кластерна політика інтегрується до операційних програм ЄФРР або забезпечує доступ до спеціальних фінансових інструментів, що відображає багаторівневу модель управління та координації політик.

Важливою особливістю є те, що кластерні політики відіграють подвійну роль і у трансформації економіки ЄС в цілому і національних економічних систем зокрема. З одного боку, вони організують та фасилітують співпрацю між компаніями, науковими організаціями та іншими учасниками кластерних екосистем, дозволяючи колективно відповідати на ключові виклики – від цифровізації до формування стійких ланцюгів постачання. З іншого боку, згадані раніше кластерні організації виконують функцію інституційних інтерфейсів, що пов'язують промислові екосистеми з державними політиками у сферах інновацій, підприємництва, міжнародної діяльності, розвитку навичок, а також зеленого та цифрового переходу. Саме така двоєдина природа кластерів визначає необхідність комплексних і добре скоординованих кластерних політик.

Узагальнені результати аналізу 45 кластерно релевантних політик і програм у 27 країнах ЄС засвідчують (European Cluster Collaboration Platform, 2024, р. 45) існування двох основних моделей. Перша ґрунтується на спеціалізованих кластерних політиках на національному або регіональному рівнях. Друга спирається на широкі або секторальні економічні політики, у межах яких кластери розглядаються як один із інструментів підтримки інновацій та промислової модернізації.

Обидві моделі співіснують у ЄС та відображають різні траєкторії розвитку

національних інноваційних систем і рівень інституційної спроможності держав.

За даними ЕССР політика підтримки та розвитку кластерів на рівні усього ЄС здійснюється трьома ключовими інституціями та стратегічними ініціативами (European Cluster Collaboration Platform, 2024, р. 46). Якщо говорити про рівень країн-членів ЄС, то політики, які застосовуються для підтримки кластеризації та кластерних ініціатив, суттєво відрізняються за заявленими цілями та спрямованістю. Основними цілями кластерної політики залежно від її типу залишаються національні кластерні політики та секторальні політики з кластерними елементами. Дані свідчать про значну різноманітність політичних орієнтирів, проте одночасно демонструють низку спільних пріоритетів, характерних для більшості країн ЄС. Найбільш поширеними цілями обох типів політик є інноваційний розвиток та зміцнення інноваційних екосистем. Як національні, так і секторальні програми приділяють ключову увагу стимулюванню інновацій, розвитку R&D, технологічному впровадженню та посиленню співпраці між підприємствами і науково-дослідними організаціями. Це підтверджує центральну роль кластерів як платформ взаємодії бізнесу та науково-дослідницьких інституцій.

Другим важливим блоком цілей є підтримка інтернаціоналізації та участі МСП у глобальних ланцюгах створення вартості. Національні політики вищою мірою фокусуються на розвитку конкурентоспроможності та масштабуванні МСП, тоді як широкі секторальні політики демонструють більший акцент на створенні інноваційних стартапів і підприємництва. Це свідчить про дві взаємодоповнюючі логіки: національний рівень забезпечує стратегічні умови та інституційну підтримку для ведення бізнесу, а регіональний та секторальний рівні працюють безпосередньо з підприємцями та новими бізнес-моделями.

Значну вагу мають також цілі, пов'язані з розвитком людського капіталу, підвищенням навичок та зайнятості, що відображає реакцію урядів на виклики цифрового та зеленого переходів. Секторальні політики у цій сфері активніші, оскільки вони безпосередньо пов'язані з регіональними стратегічними пріоритетами та потребами ринку праці.

Також окремий блок цілей сформований навколо посилення стійкості економіки – підвищення резилієнтності, зміцнення локальних ланцюгів постачання, розвиток екологічно сталих практик. Ці пріоритети відображають



структурні виклики ЄС, пов'язані з енергетичною кризою, потрясіннями глобальної торгівлі та необхідністю декарбонізації економіки.

У переліку цілей виокремлено напрями, спрямовані на інституційний розвиток кластерних організацій. Наприклад, професіоналізація кластерного менеджменту, підвищення видимості кластерів, підтримка створення нових кластерів тощо

Ці пріоритети переважно притаманні національним політикам, оскільки саме центральні уряди формують стандарти кластерної екосистеми та механізми її акредитації або ж сертифікації.

Важливо також наголосити на цілях, пов'язаних із посиленням територіальної згуртованості через інструмент S3 (Smart Specialisation Strategy, Стратегії смарт спеціалізації), що підкреслює тісний зв'язок між регіональними інноваційними стратегіями та розвитком кластерних екосистем.

Цікавими також є результати аналізу кінцевих бенефіціарів політик підтримки кластерів (European Cluster Collaboration Platform, 2024, p. 53). Дані відображають різну логіку формування цих політик і дозволяють виявити як спільні пріоритети, так і відмінності у фокусах підтримки. Найбільшою мірою підтримку отримують малі та середні підприємства – майже 100% як у широких, так і в національних кластерних політиках. Це підтверджує ключову роль МСП як основної цільової групи кластерної політики ЄС та свідчить про їхнє центральне значення для інноваційного розвитку й конкурентоспроможності промислових екосистем. Високий рівень підтримки отримують також кластерні організації, що є логічним, оскільки вони виступають операторами інноваційної співпраці. Вони включені до майже всіх національних кластерних програм та значної частини широких політик. Значний показник продемонстрували дослідницькі організації та академічні інституції. У секторальних і широких політиках їх участь є майже універсальною (до 100%), тоді як у національних програмах рівень підтримки для них дещо нижчий. Це пояснюється тим, що регіональні інноваційні стратегії (RIS3) часто мають ширшу науково-дослідну спрямованість, тоді як національні політики більше орієнтовані на професіоналізацію кластерів і розвиток МСП. Стартапи та великі компанії отримують підтримку переважно у рамках широких і секторальних інструментів. Це пов'язано з тим, що такі політики охоплюють ширший спектр

економічних акторів та підтримують інноваційні ланцюги створення вартості. Водночас національні кластерні політики демонструють більш сфокусований підхід: підтримка стартапів і великих компаній є помітною, але меншою за інтенсивністю. Технологічні центри, навпаки, є більш вираженими бенефіціарами національних кластерних політик, що відображає їхню роль у структурованих інноваційних та трансферних програмах, які часто координуються на національному рівні. Серед менш охоплених груп – НУО, широка громадськість та політичні актори. Їх залучення більшою мірою характерне для широких та секторальних політик, які мають соціальні або регіонально орієнтовані компоненти, включаючи розвиток інновацій із суспільною користю та підвищення промислової стійкості.

Для цілісного розуміння архітектури кластерних політик також важливо також звернути увагу на напрями та сукупність інструментів підтримки. Спектр фінансової та технічної підтримки кластерів у країнах ЄС-27 демонструє комплексний, багатовимірний характер кластерної політики в країнах Європейського Союзу (European Cluster Collaboration Platform, 2024, p. 55).

Фінансові інструменти ресурсомісткі та свідчать про те, що абсолютна більшість держав-членів орієнтується на стимулювання інноваційної активності та кооперації між підприємствами. Найбільш поширеною формою підтримки є фінансування R&D-проектів та інноваційних ініціатив МСП (81%), що підкреслює прагнення країн ЄС до підвищення технологічного рівня малого бізнесу та інтеграції підприємств у інноваційні екосистеми. Схожий акцент простежується і у фінансуванні коопераційних ініціатив (79%), яке використовується для підтримки спільних проєктів, міжкластерної взаємодії та партнерства бізнесу з науково-дослідними організаціями.

Значну роль у фінансовому інструментарії відіграє також забезпечення можливостей для нетворкінгу (мережування), адже майже половина програм (47%) передбачає покриття витрат на організацію зустрічей, бізнес-місій та інших подій, спрямованих на формування довіри між учасниками кластерів. Важливим напрямом є підтримка розвитку кластерної інфраструктури (45%), зокрема лабораторій, тестових майданчиків, технологічних центрів. Поряд із цим держави ЄС надають допомогу у виході компаній на ринки, підтримці стартапів, наймі персоналу та реалізації інноваційних проєктів.



Порівняно менш поширеним інструментом є підтримка кластерів у проходженні сертифікації за міжнародними стандартами (15%), що однак свідчить про зростання уваги до професійних стандартів управління.

Технічними інструментами підтримки, які мають на меті розвиток спроможності кластерних організацій та створення якісних управлінських практик є сприяння формуванню партнерств та мережевих зв'язків (69%), що дозволяє кластерам ефективно організовувати співпрацю між компаніями, дослідницькими установами та іншими стейкхолдерами. Значна увага приділяється розвитку компетентностей: підтримка розвитку soft skills (62%) і hard skills (58%) відображає прагнення зміцнити управлінський, технологічний та підприємницький потенціал кластерів. Крім того, вагоме місце серед технічних інструментів займає підтримка маркетингових активностей (44%), що сприяє підвищенню видимості кластерів, залученню партнерів та розширенню міжнародної присутності. Певне поширення має й технічна підтримка розвитку інфраструктури (36%), що зазвичай включає консалтинг щодо створення та модернізації інноваційних об'єктів.

Узагальнюючи розглянуті дані, можна констатувати, що підтримка кластерів у країнах ЄС має системний характер і спрямована на формування повноцінних інноваційних екосистем. Поєднання інструментів, орієнтованих на інновації, співробітництво, розвиток людського капіталу та управлінських спроможностей, та реалізується в унісон зі стратегічним баченням Європейського Союзу, згідно з яким кластери виступають каталізаторами регіональних та секторальних трансформацій – від цифровізації та зеленого переходу до підвищення стійкості ланцюгів постачання та економічної безпеки та резильєнтності. Такий підхід підкреслює розуміння кластерів не як окремих організацій, а як інструменту економічної політики, здатного генерувати довгострокові структурні впливи не тільки для національних економік, а й для економіки ЄС.

Сучасна ж практика України свідчить (Український кластерний альянс, n.d.n.), що на превеликий жаль де-факто державної політики щодо розвитку кластерів в Україні на даний момент не існує.

Першим офіційним документом, що задає рамку для політики кластерного розвитку, стала «Концепція створення кластерів» (2008), яка запропонувала типологію кластерів і базові

підходи до їх формування. Надалі кластеризація згадувалася у низці державних стратегій та програм, включно з Програмою промислового розвитку до 2017 року, Стратегією формування транскордонних кластерів (2009), Програмою розвитку інноваційної діяльності (2013-2015) та Концепцією державної програми промислового розвитку до 2020 року. У цих документах кластеризація розглядалася насамперед як механізм інноваційного розвитку та комерціалізації наукових результатів, а також як спосіб залучення недозавантажених виробничих потужностей.

Важливою подією стало ухвалення у 2016 році Закону України «Про наукову і науково-технічну діяльність», який вперше дозволив державним університетам і науковим установам виступати співзасновниками інноваційних кластерів. Це зняло інституційні бар'єри та стало стимулом до розвитку перших повноцінних кластерних ініціатив у науково-технологічній сфері.

Кластери періодично згадуються як інструменти або цілі економічного розвитку. На сьогодні серед програмних документів варто відзначити наступні: Стратегія розвитку МСП до 2027 р., Національна економічна стратегія 2030 (проводить чимало цілей розвитку, де кластери фігурують у якості основних інструментів їх досягнення, і де ставляться конкретні цілі по зростанню кількості кластерів), Стратегія регіонального розвитку до 2027 року.

Ще одна засаднича проблема для України – відсутність єдиного документу чи програми дій, які безпосередньо би регламентували питання розвитку кластерів. Звіт Державного інституту регіональних досліджень від 2020 р. констатує (Притула & Демедюк, 2020), що «попри декларацію намірів сприяння розвитку кластерів і відзначення їх важливості в окремих нормативно-правових документах, державна підтримка кластерних утворень відсутня».

Для виправлення цієї ситуації комітетом кластерних політик Українського кластерного альянсу (надалі – УКА) було підготовлено низку документів, які були передані уряду та профільним комітетам Верховної Ради України (але досі офіційно не затверджені):

- *Проект національної програми кластерного розвитку до 2027* (Український кластерний альянс, n.d.m), який є рамковою програмою, що подається на затвердження в Мінекономіки з метою встановлення керівного документу для всіх стейкхолдерів кластерного розвитку України.



- *Позиційний документ «Регуляторна політика для розвитку кластерів»* (Український кластерний альянс. (n.d.n), висвітлює позиції УКА у сфері регуляторної, державної політики з розвитку кластерів в Україні.

У 2024 році УКА спільно з Міністерством економіки України увійшли в проєкт Interreg Europe Accelerate GDT (Green & Digital Transition) (Український кластерний альянс, n.d.c). Суть проєкту – обмін досвідом в розробці та впровадженні кластерних політик та програм, – як на національному, так і регіональному рівні щодо прискорення у подвійному (цифровому та зеленому) переході. У результаті поглиблення співпраці між УКА та Міністерством економіки було вирішено розпочати спільну розробку Концепції кластерного розвитку економіки України, яка буде базуватися на кращих практиках країн ЄС та напрацюваннях проєкту національної програми кластерного розвитку, що була раніше розроблена УКА. У 2025 р. було запущено ініціативу Clusters4Regions (UCORD, n.d.), яка реалізується УКА на запит Мінекономіки за підтримки UCORD у 6-ти пілотних регіонах України з метою посилення регіонального економічного розвитку через ефективну реалізацію публічної політики кластеризації (вироблену в урахуванням загальнонаціональних потреб) на регіональному рівні.

Аналіз чинних проєктів державних стратегій України демонструє, що протягом останніх років кластери дедалі частіше фігурують як інструмент модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності МСП та інтеграції України у європейські інноваційні та промислові екосистеми. Проте, згадки про кластери залишаються фрагментарними та розпорошеними між різними публічними політиками та секторами, що підкреслює як високий потенціал інструменту, так і відсутність єдиної узгодженої кластерної політики.

У *Стратегії відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 р.* (Кабінет Міністрів України, 2024а) кластери займають суттєве місце у цілісній логічній схемі розвитку малого і середнього бізнесу в Україні. Документ прямо визначає кластеризацію як важливий інструмент розвитку МСП і передбачає формування кластерних ініціатив, розвиток мережі кластерів та інтеграцію українських підприємств у глобальні ланцюги доданої вартості. Кластери розглядаються як платформи співпраці для інновацій, цифровізації, інтернаціоналізації та «зеленого переходу».

Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 р. (Кабінет Міністрів України, 2024b) трактує кластерний підхід як один із елементів побудови сучасної екосистеми інновацій. Документ фокусується на розвитку кластерів як екосистемних вузлів, що об'єднують бізнес, університети, наукові установи й стартапи, а також підсилюють регіональні інноваційні ландшафти за принципами смарт-спеціалізації. Стратегія передбачає створення інноваційних кластерів у таких галузях, як біотехнології, медичні технології, агропродовольчі системи, напівпровідники, кібербезпека та штучний інтелект.

У *Державній стратегії регіонального розвитку на 2021–2027 рр.* (Кабінет Міністрів України, 2020) кластери визначені як один із головних інструментів підвищення регіональної конкурентоспроможності. Документ акцентує увагу на розвитку кластерів різної спеціалізації, міжрегіональній та міжнародній кооперації та розвитку інноваційної інфраструктури, включно з технопарками і цифровими інноваційними хабами. У стратегічній частині кластеризація подається як механізм зменшення територіальних диспропорцій та формування спеціалізації регіонів.

У *Національній економічній стратегії до 2030 р.* (Кабінет Міністрів України, 2021) кластерний підхід прослідковується як наскрізний (хоча і не явно). Кластери згадуються у застосуванні до різних секторів від Індустрії 4.0 і високотехнологічного експорту до аграрної політики, туризму, оборонних індустрій та креативних секторів. Стратегія передбачає створення галузевих, регіональних та національних кластерів, розвиток аграрних та аква-кластерів, а також підтримку кластеризації в оборонно-промисловому комплексі. У документі кластери розглядаються як інструмент модернізації економіки та інтеграції в європейські ринки.

У *Проєкті Національної експортної стратегії до 2030 р.* (Запорізька обласна державна адміністрація, n.d.), хоч і не містить прямої термінології, фактично впроваджує кластерний підхід через акцент на інтеграції у глобальні ланцюги доданої вартості, стимулюванні технологічного експорту, інституційному посиленні бізнес-середовища та участі України у європейських індустріальних альянсах. Таким чином, документ створює політичну спроможність до відкриття «вікна можливостей» для формування кластерної політики у сфері експорту.



*Проект Національної промислової стратегії до 2030 р.* (Міністерство економіки України, n.d.) хоча ще публічно не презентований, але із заявлених Міністерством економіки цілей можна зробити висновок, що документ також демонструє логічну схему, сумісну з кластерною. У концептуальній візії присутні типові елементи притаманні індустріальним кластерам – секторальна спеціалізація, смарт-спеціалізація, високотехнологічна промисловість, інтернаціоналізація та державно-приватний діалог.

Підсумовуючи, можна констатувати, що попри значний прогрес, стратегії демонструють і структурні прогалини. Відсутність уніфікованого кластерного реєстру та процедури акредитації, різноманітність підходів, брак координації між секторами та відсутність єдиного механізму оцінювання впливу кластерів на економіку та регіональний розвиток.

Проаналізувавши публічні політики кластеризації країн ЄС та лакуни української публічної політики у цьому контексті, важливим видається зауважити, що на початку 2025 р. EU4Digital опублікував звіт (EU4Digital, 2025) дослідження стану кластерів у країнах Східного партнерства (Україна, Молдова, Грузія, Вірменія та Азербайджан). У документі також присутні окремі розділи, присвячені огляду стану кластерних політик та рекомендаціям для органів влади.

#### **Результати дослідження.**

EU4Digital також демонструють, що Україна має довгу, але фрагментарну історію формування кластерної політики. Попри те, що перші концептуальні документи у сфері кластеризації були розроблені ще у 2008 році (і навіть раніше), до сьогодні в Україні не існує цілісної державної програми розвитку кластерів, а політика підтримки кластерів залишається переважно декларативною і розпорошеною між різними документами та інституціями, на відміну від інших країн Східного партнерства.

Як зазначалось, на сьогодні у Національній економічній стратегії 2030 та Державній стратегії регіонального розвитку 2021-2027, кластерний підхід визначено одним із інструментів розвитку промисловості, інновацій та МСП, з акцентом на підтримку міжнародної інтеграції кластерів та посилення регіональних інноваційних екосистем. Проте, як підкреслює EU4Digital, ці стратегії радше задають загальну рамку, ніж формують системну політику з визначеними інструментами, фінансуванням і відповідальними інституціями.

Інституційні ж спроможність та механізми наразі в Україні відсутні. Відсутній спеціалізований державний орган, відповідальний за кластерну політику. Формально питання кластеризації перебувають у сфері компетенції Міністерства економіки України, але відсутність окремого підрозділу та системного моніторингу кластерів є значною інституційною прогалиною. За даними EU4Digital, жодні результати державного моніторингу кластерів не були опубліковані упродовж останніх років.

Аналітики EU4Digital підкреслюють, що в Україні немає системного фінансового пакета підтримки кластерів, а інструменти є переважно непрямими й не охоплюють специфічні потреби кластерних організацій та членів кластерів (особливо МСП), як ключових бенефіціарів цих програм.

Водночас, попри брак державної підтримки, українські кластери є активними отримувачами міжнародної підтримки. У 2019-2024 рр. ключову роль відіграли програми EU4Business, GIZ, EBRD, а також USAID CEP.

У 2023 р. EU4Business надав підтримку восьми українським кластерам, а окремі програми охопили понад 6000 українських МСП. Таким чином, міжнародні партнери деякою мірою компенсують відсутність системної фінансової та інституційної державної підтримки, але їхня діяльність є проектно-орієнтованою та несинхронізованою, нескоординованою між собою та з національними та регіональними публічними політиками.

У сукупності EU4Digital доходить висновку, що у порівнянні з іншими досліджуваними країнами Україна має достатньо високий рівень політичного визнання кластерів, але низький рівень інституціоналізації та практичної підтримки.

#### **Висновки.**

Підсумовуючи вищенаведене варто наголосити на наступному.

Аналіз наявних досліджень та статистичних даних свідчить про наявність структурної проблеми, що охоплює чотири ключові виміри: (1) низьку конкурентоспроможність МСП, (2) низьку продуктивність праці, (3) відставання в інноваціях, (4) дисбаланс у структурі експорту, де переважає низько технологічна продукція.

Відставання України в рейтингах промислової конкурентоспроможності свідчить про глибинні інституційні дисбаланси: слабкий інноваційний потенціал в цілому та відсутність дієвих інструментів підтримки промислового



розвитку зокрема, недостатню кооперацію між бізнесом та науковими інституціями, а також загальну фрагментарність промислової політики.

Інноваційний розрив між Україною та лідерами в спроможності до інновацій становить понад 30 балів, що відображає системну неспроможність економіки України до створення, адаптації й масштабування інновацій. А отже, важливим є переосмислення економічної і промислової політики України та надання переваги розвитку промислових кластерів як рушіїв конкурентоспроможності МСП, що широко використовується в країнах ЄС. Регулярний бенчмаркінг підприємств, які є членами кластерів та поза кластерами, що демонструє суттєву перевагу першої категорії над другою (особливо в питаннях розвитку інновацій). Кластерні фірми стабільно випереджають своїх конкурентів за ключовими показниками діяльності, що підтверджує ефективність кластерної моделі як інструменту підвищення конкурентоспроможності.

Кластерні політики у країнах Європейського Союзу стали відігравати важливу роль в архітектурі сучасного економічного розвитку, забезпечуючи цілеспрямовану підтримку інноваційних екосистем та зміцнення конкурентоспроможності промисловості. У державах-членах ЄС кластери отримують підтримку через два основні типи інструментів: спеціалізовані кластерні політики та ширші або секторальні економічні політики, що містять кластерні елементи. Фінансування кластерних програм в європейських країнах має змішаний характер і поєднує залучення та використання національних, регіональних та європейських фінансових ресурсів та можливостей, зокрема ресурси Європейського фонду регіонального розвитку. У низці країн кластерна політика інтегрується до операційних програм ЄФРР або забезпечує доступ до спеціальних фінансових інструментів, що відображає багаторівневу модель управління та координації політик. Найбільш поширеними цілями обох типів політик є інноваційний розвиток та зміцнення інноваційних екосистем.

Результати аналізу кінцевих бенефіціарів політик підтримки кластерів. Дані відображають різну логіку формування цих політик і дозволяють виявити як спільні пріоритети, так і відмінності у фокусах підтримки. Найбільшою

мірою підтримку отримують малі та середні підприємства – майже 100% як у широких, так і в національних кластерних політиках.

Сучасна ж практика України свідчить, що на превеликий жаль де-факто державної політики щодо розвитку кластерів в Україні на даний момент не існує. Зasadничою проблемою для України є відсутність єдиного документу чи програми дій, які безпосередньо би регламентували питання розвитку кластерів. Аналіз чинних проєктів державних стратегій України демонструє, що протягом останніх років кластери дедалі частіше фігурують як інструмент модернізації економіки, підвищення конкурентоспроможності МСП та інтеграції України у європейські інноваційні та промислові екосистеми.

Водночас, попри значний прогрес, стратегії демонструють і структурні прогалини. Відсутність уніфікованого кластерного реєстру та процедури акредитації, різноманітність підходів, брак координації між секторами та відсутність єдиного механізму оцінювання впливу кластерів на економіку та регіональний розвиток. Україна має довгу, але фрагментарну історію формування кластерної політики. Попри те, що перші концептуальні документи у сфері кластеризації були розроблені ще у 2008 році (і навіть раніше), до сьогодні в Україні не існує цілісної державної програми розвитку кластерів, а політика підтримки кластерів залишається переважно декларативною і розпорошеною між різними документами та інституціями, на відміну від інших країн Східного партнерства.

Так, спираючись на аналіз існуючих практики країн ЄС та аналізу стану в українській економічній екосистемі, можна констатувати, що Україні задля отримання якнайповнішого економічного та соціального ефекту у повоєнному відновленні варто звернути увагу на наступне в реалізації кластерної політики: вироблення чітких механізмів та інструментів її реалізації (можливо створення/виокремлення окремої інституції/підрозділу); створення програму розвитку кластерних галузей на національному рівні; запровадження чіткої координації діяльності на міжнародному, національному та регіональному рівні; а також створення нових та розбудова інституційної спроможності вже існуючих кластерних організацій.



## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Запорізька обласна державна адміністрація. (n.d.). Проєкт національної експортної стратегії до 2030 року. [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000230/230858.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000230/230858.pdf)
- Кабінет Міністрів України. (2020). Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
- Кабінет Міністрів України. (2021). Національна економічна стратегія до 2030 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
- Кабінет Міністрів України. (2024a). Стратегія відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації МСП до 2027 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80>
- Кабінет Міністрів України. (2024b). Стратегія цифрового розвитку інноваційної діяльності України до 2030 року. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>
- Київська школа економіки. (2024). Непрямі фінансові втрати економіки України перевищують 1,164 трлн втраченого виторгу: оцінка станом на липень 2024 року. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/nepriamo-finansovi-vtrati-ekonomiki-ukrayini-perevishhuyut-1-164-trln-vtrachenogo-vitorgu-otsinka-kse-stanom-na-lipen-2024-roku/>
- Міністерство економіки України. (n.d.). Проєкт національної промислової стратегії до 2030 року. <https://me.gov.ua/News/Detail/e67b5bad-4cb3-4368-bb9e-d6b56730ac26>
- Притула, Х., & Демедюк, О. (2020). *Розвиток транскордонних кластерів: досвід Європейського Союзу та перспективи їх функціонування у прикордонних областях західного регіону України*. Інститут регіональних досліджень НАН України. <https://ird.gov.ua/irdp/e20200402.pdf>
- Український кластерний альянс. (n.d.a). Кластерна політика Каталонії визнана найкращим прикладом підтримки бізнесу. <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/accelerate-gdt/catalonia-clusters-policy>
- Український кластерний альянс. (n.d.b). 10 відповідей на питання про кластери та їх роль у відновленні економіки. <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery>
- Український кластерний альянс. (n.d.c). УКА спільно з Мінекономіки входять в проєкт Interreg Europe по розробці кластерних політик. <https://www.clusters.org.ua/blog-single/uca-mineconomy-interreg-europe/>
- Український кластерний альянс. (n.d.m). Проєкт національної програми кластерного розвитку до 2027 року. <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-nacjonalnoyi-programy-klasterного-rozvytku-do-2027>
- Український кластерний альянс. (n.d.n). Поziційний документ «Регуляторна політика для розвитку кластерів». <https://www.clusters.org.ua/regulatory-documents/position-paper-uca/>
- EU4Digital. (2025). Innovation clusters in the Eastern partner countries. [https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2025/01/EU4Digital-II\\_Report\\_Innovation-Clusters-in-the-Eastern-partner-countries\\_Mapping-Analysis-Support-Recommendations.pdf](https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2025/01/EU4Digital-II_Report_Innovation-Clusters-in-the-Eastern-partner-countries_Mapping-Analysis-Support-Recommendations.pdf)
- European Cluster Collaboration Platform. (2024). European cluster panorama report 2024. [https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster\\_Panorama2024.pdf](https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama2024.pdf)
- Kornieieva, T., Varela, M., Luis, A. L., & Teixeira, N. (2022). Assessment of labour productivity and the factors of its increase in European Union 27 and Ukrainian economies. *Economies*, 10(11), 287. <https://doi.org/10.3390/economies10110287>
- LIGA.net. (2024). Десять найбільш інноваційних країн у 2024 році: яке місце посіла Україна? <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/desiat-naibilsh-innovatsiinykh-krain-u-2024-rotsi-iake-mistse-posila-ukraina>
- UCORD. (n.d.). Ініціатива Clusters4Regions: Мінекономіки за підтримки проєкту сприяє розвитку кластерів у шести регіонах України. <https://ucord.in.ua/news-and-event/inicziatyva-clusters4regions-minekonomiky-za-pidtrymky-proyektu-ucord-spruyatyame-rozvytku-klasteriv-u-6-ty-regionah-ukrayiny/>
- United Nations Conference on Trade and Development. (n.d.). UNCTADstat data centre. <https://unctadstat.unctad.org/datacentre>
- United Nations Development Programme. (2025). Ukraine fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4), February 2022–December 2024. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine\\_fourth\\_rapid\\_damage\\_and\\_needs\\_assessment\\_rdna4\\_february\\_2022\\_december\\_2024.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf)
- United Nations Industrial Development Organization. (2023). Competitive industrial performance index (CIP). <https://stat.unido.org/cip>

## REFERENCES

- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2020). State Strategy for Regional Development for 2021–2027. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/695-2020-%D0%BF>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). National Economic Strategy 2030. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/179-2021-%D0%BF>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024a). Strategy for the recovery, sustainable development and digital transformation of SMEs until 2027. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-%D1%80>
- Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024b). Strategy for the Digital Development of Innovation Activity of Ukraine until 2030. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1351-2024-%D1%80>
- EU4Digital. (2025). Innovation clusters in the Eastern partner countries. [https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2025/01/EU4Digital-II\\_Report\\_Innovation-Clusters-in-the-Eastern-partner-countries\\_Mapping-Analysis-Support-Recommendations.pdf](https://eufordigital.eu/wp-content/uploads/2025/01/EU4Digital-II_Report_Innovation-Clusters-in-the-Eastern-partner-countries_Mapping-Analysis-Support-Recommendations.pdf)
- European Cluster Collaboration Platform. (2024). European cluster panorama report 2024. [https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster\\_Panorama2024.pdf](https://www.clustercollaboration.eu/sites/default/files/document-store/Cluster_Panorama2024.pdf)
- Kornieieva, T., Varela, M., Luis, A. L., & Teixeira, N. (2022). Assessment of labour productivity and the factors of its increase in European Union 27 and Ukrainian economies. *Economies*, 10(11), 287. <https://doi.org/10.3390/economies10110287>
- Kyiv School of Economics. (2024). Indirect financial losses of the Ukrainian economy exceed 1.164 trillion in lost revenue: estimate



- as of July 2024. <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/nepryami-finansovi-vtrati-ekonomiki-ukrayini-perevishhuyut-1-164-trln-vtrachenogo-vitorgu-otsinka-kse-stanom-na-lipen-2024-roku/>
- LIGA.net. (2024). The ten most innovative countries in 2024: what place did Ukraine take? <https://www.liga.net/ua/infographic-of-the-day/infografica/desiat-naibilsh-innovatsiinykh-krain-u-2024-rotsi-iake-mistse-posila-ukraina>
- Ministry of Economy of Ukraine. (n.d.). Draft National Industrial Strategy until 2030. <https://me.gov.ua/News/Detail/e67b5bad-4cb3-4368-bb9e-d6b56730ac26>
- Prytula, H., & Demedyuk, O. (2020). *Development of cross-border clusters: experience of the European Union and prospects for their functioning in the border regions of the western region of Ukraine*. Institute of Regional Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. <https://ird.gov.ua/irdp/e20200402.pdf>
- UCORD. (n.d.). Ініціатива Clusters4Regions: The Ministry of Economy, with the support of the project, promotes the development of clusters in six regions of Ukraine. <https://ucord.in.ua/news-and-event/inicziatyva-clusters4regions-minekonomiky-zapidtrymky-proyektu-ucord-spryyatyme-rozvytku-klasteriv-u-6-ty-regionah-ukrayiny/>
- Ukrainian Cluster Alliance. (n.d.a). Catalonia's cluster policy is recognized as the best example of business support. <https://www.clusters.org.ua/uca-projects/accelerate-gdt/catalonia-clusters-policy>
- Ukrainian Cluster Alliance. (n.d.b). 10 answers to questions about clusters and their role in economic recovery. <https://www.clusters.org.ua/blog-single/10-vidpovidey-na-pytannya-pro-klastery>
- Ukrainian Cluster Alliance. (n.d.c). UCA together with the Ministry of Economy are part of the Interreg Europe project on cluster policy development. <https://www.clusters.org.ua/blog-single/uca-mineconomy-interreg-europe/>
- Ukrainian Cluster Alliance. (n.d.m). Draft national cluster development program until 2027. <https://www.clusters.org.ua/blog-single/proyekt-naczionalnoyi-programy-klasterного-rozvytku-do-2027>
- Ukrainian Cluster Alliance. (n.d.n). Position Paper «Regulatory Policy for the Development of Clusters». <https://www.clusters.org.ua/regulatory-documents/posision-paper-uca/>
- United Nations Conference on Trade and Development. (n.d.). UNCTADstat data centre. <https://unctadstat.unctad.org/datacentre>
- United Nations Development Programme. (2025). Ukraine fourth rapid damage and needs assessment (RDNA4), February 2022–December 2024. [https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine\\_fourth\\_rapid\\_damage\\_and\\_needs\\_assessment\\_rdna4\\_february\\_2022\\_december\\_2024.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2025-02/ukraine_fourth_rapid_damage_and_needs_assessment_rdna4_february_2022_december_2024.pdf)
- United Nations Industrial Development Organization. (2023). Competitive industrial performance index (CIP). <https://stat.unido.org/cip>
- Zaporizhzhia Regional State Administration. (n.d.). Draft National Export Strategy until 2030. [https://www.zoda.gov.ua/files/WP\\_Article\\_File/original/000230/230858.pdf](https://www.zoda.gov.ua/files/WP_Article_File/original/000230/230858.pdf)



## Implementation of Innovations in the System of Professional Development of Public Servants

UDC 35.08:005.591.6

DOI: <https://doi.org/10.15421/152555>

**Lashchenko Oksana**

Ph.D., Assoc. Prof., <http://orcid.org/0000-0002-0267-4258>, [Lashchenko.O.V@nmu.one](mailto:Lashchenko.O.V@nmu.one)

**Kravtsova Tetiana**

Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-5138-3799>, [Kravtsova.T.V@nmu.one](mailto:Kravtsova.T.V@nmu.one)

*Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)*

### Abstract.

The article examines the theoretical and practical foundations for implementing innovative tools in the system of professional development of public servants in the context of the transformation of the public administration system. The evolution of approaches to the professional training of public servants is revealed—from traditional professional development models focused mainly on the transfer of theoretical knowledge to modern competency-based approaches that emphasize the development of managerial, analytical, communication, and digital competencies. It is substantiated that the modernization of the professional development system is an important prerequisite for increasing the efficiency of public authorities and ensuring the effectiveness of managerial decision-making.

Particular attention is paid to the analysis of modern innovative tools for the professional development of public servants. It is determined that among the most effective tools are digital educational platforms, distance and blended learning formats, interactive training methods, case technologies, project-based learning, and simulation models of managerial situations. It is emphasized that the use of such tools contributes to strengthening the practical orientation of professional training, developing the capacity to manage change, and forming decision-making skills in conditions of uncertainty.

Attention is also focused on the impact of contemporary socio-political challenges, including the digitalization of public administration, administrative reforms, and martial law, on the transformation of the professional development system of public servants.

As a result of the study, the main directions for improving the implementation of innovative tools in the system of professional development of public servants are identified. These include the integration of professional training programs into the system of strategic human resource management in the public service, the development of digital educational infrastructure, the introduction of individual learning trajectories, and the strengthening of cooperation between public authorities, educational institutions, and research organizations.

**Keywords:** public administration, public service, professional development of public servants, innovative educational tools, digital learning, competency-based approach, managerial competencies, digitalization, effectiveness of public administration

## Впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців

**Лашченко Оксана, Кравцова Тетяна**

*Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)*

### Анотація.

У статті досліджено теоретичні засади впровадження інноваційних інструментів у систему професійного розвитку публічних службовців в умовах трансформації системи публічного управління. Розкрито еволюцію підходів до професійного навчання публічних службовців – від традиційних моделей підвищення кваліфікації, орієнтованих переважно на передачу теоретичних знань, до сучасних компетентісно орієнтованих підходів, що передбачають розвиток управлінських, аналітичних, комунікаційних та цифрових компетентностей. Обґрунтовано, що модернізація системи професійного розвитку є важливою умовою підвищення ефективності діяльності органів публічної влади та забезпечення результативності управлінських рішень.

Особливу увагу приділено аналізу сучасних інноваційних інструментів професійного розвитку публічних службовців. Визначено, що серед найбільш ефективних інструментів важливе місце посідають цифрові освітні платформи, дистанційні та змішані формати навчання, інтерактивні методи підготовки, кейс-технології, проєктне навчання та симуляційні моделі управлінських ситуацій.

Акцентовано увагу на впливі сучасних суспільно-політичних викликів, зокрема цифровізації державного управління, адміністративних реформ та воєнного стану, на трансформацію системи професійного розвитку публічних службовців. Обґрунтовано, що в таких умовах особливого значення набуває формування адаптивних управлінських компетентностей, розвиток цифрових навичок, а також здатність публічних службовців ефективно реагувати на кризові ситуації та забезпечувати стабільність функціонування публічних інституцій.

У результаті дослідження визначено основні напрями удосконалення впровадження інноваційних інструментів у систему професійного розвитку публічних службовців, зокрема інтеграцію програм професійного навчання у систему стратегічного управління людськими ресурсами публічної служби, розвиток цифрової освітньої інфраструктури, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій та посилення співпраці між органами публічної влади, освітніми установами й науковими організаціями.

**Ключові слова:** публічне управління, публічна служба, професійний розвиток публічних службовців, інноваційні освітні інструменти, цифрове навчання, компетентнісний підхід, управлінські компетентності, цифровізація, ефективність публічного управління

Стаття надійшла / Article arrived: 18.02.26 // Схвалено до друку / Accepted: 19.03.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 20.03.26



## Вступ.

В умовах цифровізації, глобальних трансформацій та зростання складності управлінських процесів система публічного управління стикається з новими викликами, що потребують підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування. Швидкий розвиток інформаційних технологій, поширення електронного урядування, зростання ролі відкритих даних та цифрових сервісів змінюють характер взаємодії держави і суспільства та висувають нові вимоги до якості управлінських рішень і рівня надання публічних послуг. У цих умовах ключовим ресурсом модернізації системи публічного управління стає професійний потенціал публічних службовців.

Додаткового виміру цим викликам надають сучасні соціально-політичні реалії України, пов'язані зі збройною агресією, руйнуванням інфраструктури, внутрішнім переміщенням населення та необхідністю відновлення територіальних громад. За таких умов значно зростає роль органів публічної влади у забезпеченні стабільності функціонування держави, ефективного управління ресурсами та реалізації політик відновлення і розвитку. Відповідно, підвищуються вимоги до професійної компетентності публічних службовців, їхньої здатності працювати в умовах невизначеності, приймати обґрунтовані управлінські рішення та впроваджувати інноваційні підходи до вирішення суспільних проблем.

Водночас традиційні підходи до професійної підготовки та підвищення кваліфікації кадрів публічної служби дедалі частіше демонструють обмежену ефективність у контексті сучасних викликів. Формальні освітні програми, орієнтовані переважно на передачу знань, не завжди забезпечують формування практичних управлінських компетентностей, необхідних для роботи в умовах швидких змін, цифрової трансформації та кризових ситуацій. Це актуалізує необхідність модернізації системи професійного розвитку публічних службовців на засадах безперервного навчання, компетентнісного підходу та інтеграції сучасних освітніх технологій.

У цьому контексті інновації розглядаються як важливий інструмент оновлення системи професійного розвитку публічних службовців. Використання цифрових освітніх платформ, дистанційних форм навчання, інтерактивних методів, практикоорієнтованих програм та

аналітичних інструментів дозволяє підвищити ефективність освітнього процесу, забезпечити його доступність і гнучкість, а також сприяти формуванню нових професійних компетентностей. Такі підходи створюють умови для безперервного професійного зростання публічних службовців та підвищення їхньої здатності ефективно реагувати на сучасні управлінські виклики.

Отже, впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців набуває стратегічного значення для модернізації публічної служби та підвищення інституційної спроможності органів влади. У зв'язку з цим дослідження теоретичних засад і практичних напрямів використання інноваційних інструментів у системі професійного розвитку публічних службовців є актуальним науковим завданням.

**Метою статті** є дослідження теоретичних засад та практичних аспектів впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців, а також обґрунтування їх ролі у підвищенні ефективності професійної підготовки, формуванні сучасних управлінських компетентностей та забезпеченні результативності діяльності органів публічної влади в умовах трансформації системи публічного управління.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Сучасні наукові дослідження професійного розвитку публічних службовців дедалі частіше розглядають його не лише як елемент кадрової політики, а як стратегічний інструмент модернізації системи публічного управління. У цьому контексті професійне навчання трактується як безперервний процес формування управлінських компетентностей, що забезпечують ефективність реалізації державної політики, адаптацію інституцій до соціально-економічних змін та підвищення якості публічних послуг.

У вітчизняному науковому дискурсі проблема професійного розвитку публічних службовців розглядається крізь призму модернізації системи професійного навчання та формування сучасних управлінських компетентностей. Зокрема, Т. Калюжна підкреслює, що професійний розвиток державних службовців є системним процесом безперервного навчання, спрямованим на досягнення належного рівня професіоналізму та ефективне виконання посадових обов'язків, а важливим інструментом такого розвитку виступають сучасні освітні технології та тренінгові методи навчання (Калюжна, 2019).



Важливий напрям сучасних досліджень пов'язаний із розвитком компетентнісного підходу у системі професійного навчання публічних службовців. У наукових працях підкреслюється, що професійний розвиток управлінських кадрів має ґрунтуватися на формуванні комплексної системи професійних компетентностей, що охоплює не лише спеціалізовані знання, але й управлінські, комунікаційні та аналітичні навички. У цьому контексті професійна компетентність розглядається як ключова умова ефективності діяльності органів публічної влади, оскільки саме вона забезпечує здатність державних службовців реалізовувати управлінські функції та приймати обґрунтовані рішення. Зокрема, у дослідженнях моделей формування професійної компетентності державних службовців наголошується, що ефективна система професійного навчання повинна поєднувати розвиток знань, практичних навичок і управлінських здібностей, оскільки компетентність реалізується, насамперед, у практичній діяльності публічного службовця (Воронов, 2024; Комарова, 2020).

Значна кількість сучасних досліджень присвячена модернізації системи професійного навчання публічних службовців у контексті європейської інтеграції та реформування державного управління. Зокрема, у роботах А. Сопілки підкреслюється, що розвиток системи професійного навчання державних службовців є важливою складовою реформи державного управління та передбачає створення гнучкої системи підвищення кваліфікації, орієнтованої на потреби державних інституцій та розвиток компетентностей персоналу (Сопілка, 2023).

У сучасних дослідженнях професійного розвитку публічних службовців дедалі більше уваги приділяється інноваційним освітнім підходам, зокрема цифровим технологіям, персоналізації навчальних траєкторій і використанню міжнародного досвіду. Так, у роботі Є. Хорошилова аналізуються ключові інноваційні методи та технології професійного навчання, які успішно застосовуються в системі підготовки службовців у країнах Європейського Союзу та можуть бути адаптовані для українських умов. Серед таких підходів автор виокремлює цифрові освітні платформи, проектне навчання, системи менторства та професійні спільноти практики, що сприяють формуванню нових управлінських компетентностей і підвищенню ефективності професійної підготовки (Хорошилов, 2025).

У сучасних дослідженнях війна та

кризові умови розглядаються як чинники, що актуалізують потребу в адаптивних управлінських компетентностях і нових професійних підходах до розвитку публічних службовців. Зокрема, у статті про професійний розвиток державних службовців під впливом військової агресії та умов невизначеності підкреслюється, що сучасні реалії вимагають розвитку адаптивного лідерства як однієї з ключових компетентностей, що дозволяє службовцям приймати нестандартні рішення та ефективно діяти в умовах підвищеного ризику й змін (Чечель, 2022).

Важливий аспект професійного розвитку публічних службовців пов'язаний також із нормативно-правовим забезпеченням системи професійного навчання. У працях О. Луценко наголошується, що ефективна система професійного розвитку державних службовців має базуватися на чітко визначених правових механізмах професійного навчання, підвищення кваліфікації та професійної мобільності, що сприяє підвищенню інституційної спроможності державної служби (Луценко, 2023).

Загалом аналіз сучасних наукових джерел свідчить про зростання уваги дослідників до проблеми професійного розвитку публічних службовців у контексті цифровізації, реформування державного управління та євроінтеграційних процесів. Водночас більшість досліджень зосереджується на окремих аспектах професійного навчання або розвитку компетентностей, тоді як питання системного впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців потребує подальшого комплексного дослідження. Саме це визначає наукову актуальність і дослідницьку нішу даної статті.

#### **Результати дослідження.**

Публічна служба є фундаментальною складовою механізму управління суспільством, забезпечуючи реалізацію державної політики та виконання законодавчих актів. Вона включає сукупність органів та посадових осіб, діяльність яких спрямована на підтримання стабільності, порядку та добробуту населення (Сурай, 2021). Публічні службовці виконують функції регулятора, контролера та виконавця, сприяючи гармонійному функціонуванню державних інститутів та забезпечуючи виконання суспільно важливих завдань (Комарова, 2020). Основні завдання публічної служби охоплюють широкий спектр діяльності: розробку та впровадження державних політик у сферах освіти, охорони здоров'я, соціального захисту, економіки та



екології, а також планування, координацію та моніторинг реалізації цих політик, забезпечуючи їх відповідність законодавству та ефективність у досягненні поставлених цілей (Воронов, 2024).

На думку І. Сурай, «за інституційного підходу публічна служба в найширшому розумінні здійснюється працівниками усіх організацій державного сектору: органами державної влади, державними підприємствами та установами, органами місцевого самоврядування, комунальними підприємствами та установами. У вузькому розумінні публічну службу розглядають як діяльність посадових осіб органів державної влади та органів місцевого самоврядування» (Сурай, 2021). Публічна служба має забезпечувати високий рівень якості надання послуг громадянам, що передбачає постійне оновлення знань публічних службовців щодо законодавства, сучасних технологій та методів управління, а також розвиток навичок комунікації та міжособистісної взаємодії. Це дозволяє підтримувати професійну культуру та етику, що є важливим фактором формування довіри населення до держави та її установ (Хорошилов, 2025).

Професійний розвиток державних службовців організується через систему постійного навчання, яка включає підготовку, перепідготовку, спеціалізацію та підвищення кваліфікації. Навчання здійснюється у навчальних закладах та організаціях, що мають право надавати освітні послуги, як в Україні, так і за кордоном, відповідно до чинного законодавства (Закон України «Про державну службу», 2015). Система професійного навчання базується на таких принципах: обов'язковості та безперервності, цілеспрямованості та прогнозованості, інноваційності та практичної спрямованості, індивідуалізації та диференціації підходів, академічної доброчесності, доступності освітніх послуг, а також гарантованості фінансування (Іоффе, 2024).

Поняття професійного розвитку публічних службовців є ширшим, ніж підвищення кваліфікації або рівня професійної компетентності, оскільки останнє часто є складовою загального професійного розвитку. На практиці обидва підходи спрямовані на одну мету – підвищення ефективності виконання службових обов'язків та якісного надання публічних послуг. Для реалізації цієї мети державні службовці повинні регулярно проходити курси перепідготовки, підвищення кваліфікації та стажування, що дозволяє постійно оновлювати знання та формувати нові

управлінські компетентності (Селіванов, 2022).

Таким чином, професійний розвиток публічних службовців виступає комплексним процесом, який поєднує навчання, розвиток компетентностей, підвищення кваліфікації та практичне застосування знань, забезпечуючи здатність державних службовців ефективно реагувати на сучасні управлінські виклики та потреби суспільства.

Сучасні трансформаційні процеси у сфері публічного управління, пов'язані з цифровізацією суспільства, розвитком інформаційно-комунікаційних технологій, а також необхідністю підвищення ефективності діяльності органів державної влади та місцевого самоврядування, зумовлюють потребу у модернізації системи професійного розвитку публічних службовців. У цих умовах особливого значення набуває впровадження інноваційних підходів до організації професійного навчання, підвищення кваліфікації та формування сучасних управлінських компетентностей. Інновації у сфері професійного розвитку виступають важливим чинником удосконалення кадрового потенціалу публічної служби та підвищення її інституційної спроможності.

Звернемо увагу, що у науковій літературі поняття інновацій розглядається як процес створення, впровадження та поширення нових ідей, технологій, методів і організаційних рішень, спрямованих на підвищення ефективності функціонування певної системи. У сфері публічного управління інновації виступають інструментом модернізації управлінських процесів, оптимізації організаційних структур та підвищення якості надання публічних послуг (Москалець, 2023). У свою чергу, у системі професійного розвитку публічних службовців інновації передбачають застосування сучасних освітніх технологій, нових форм організації навчального процесу, а також удосконалення змісту професійної підготовки відповідно до сучасних вимог публічного управління.

Слід відзначити, що у науковому дискурсі відсутній єдиний підхід до визначення сутності інноваційних підходів до професійного розвитку публічних службовців. Одні дослідники пов'язують їх передусім із використанням новітніх цифрових та інформаційно-комунікаційних технологій у навчальному процесі, що дозволяє підвищити доступність та ефективність професійного навчання (Круглов, Терещенко, 2023). Інші розглядають інновації більш комплексно, включаючи організаційні, методологічні та інституційні зміни у системі



професійної підготовки управлінських кадрів та модернізацію системи управління людськими ресурсами публічної служби (Колісниченко, 2025). На законодавчому рівні також відсутнє чітке визначення інноваційних підходів до професійного розвитку публічних службовців, що зумовлює необхідність подальшого наукового осмислення цієї категорії та формування комплексної концепції її застосування у системі публічного управління.

У цьому контексті професійний розвиток публічних службовців доцільно розглядати як безперервний процес формування, удосконалення та оновлення професійних знань, умінь і компетентностей, необхідних для ефективного виконання службових повноважень. Його основною метою є забезпечення відповідності професійного рівня публічних службовців сучасним викликам розвитку держави та суспільства. Інновації у цій сфері сприяють підвищенню якості професійної підготовки, формуванню нових управлінських підходів та розвитку здатності службовців адаптуватися до умов динамічних соціально-економічних змін.

Особливого значення інноваційні підходи набувають у контексті переходу від традиційних форм навчання до більш гнучких та інтерактивних моделей професійного розвитку. Сучасні освітні практики передбачають активне використання дистанційного навчання, електронних освітніх платформ, інтерактивних методів викладання, кейс-технологій та симуляцій управлінських ситуацій. Такі інструменти сприяють підвищенню ефективності засвоєння знань, розвитку практичних навичок і формуванню управлінських компетентностей (Гончарук, Трегубенко, 2024; Копил-Філатова, 2024).

Одним із найбільш поширених інноваційних інструментів професійного розвитку публічних службовців є використання цифрових освітніх платформ та дистанційного навчання. Застосування електронних навчальних середовищ дозволяє значно розширити доступ до освітніх ресурсів, забезпечити гнучкість освітнього процесу та створити можливості для безперервного професійного розвитку незалежно від місця роботи чи проживання службовців (Романенко, Шевченко, 2023). Дистанційні освітні платформи дають змогу організувати онлайн-курси, вебінари, відеолекції, інтерактивні тренінги, а також забезпечують можливість самостійного опрацювання навчальних матеріалів (Сопілка, 2023).

Важливим напрямом модернізації системи професійного розвитку є застосування інтерактивних методів навчання. До таких методів належать групові дискусії, мозкові штурми, тренінги, рольові ігри, моделювання управлінських ситуацій та робота у фокус-групах. Їх використання сприяє розвитку комунікативних навичок, критичного мислення та здатності працювати у команді, що є важливими складовими професійної компетентності публічних службовців. Крім того, інтерактивні методи дозволяють максимально наблизити процес навчання до реальних умов управлінської діяльності (Москалець, 2023; Литвинова, 2021).

Перспективним інноваційним підходом до організації професійного розвитку є проектне навчання, яке передбачає виконання практичних завдань у формі розробки та реалізації управлінських проєктів. Такий підхід сприяє формуванню навичок стратегічного планування, аналізу проблемних ситуацій та прийняття управлінських рішень. Проектне навчання також стимулює розвиток ініціативності, відповідальності та творчого підходу до вирішення управлінських завдань (Копил-Філатова, 2024).

Значний потенціал для підвищення ефективності професійного навчання має мікронавчання (microlearning), яке передбачає подання навчального матеріалу у вигляді коротких інформаційних модулів, орієнтованих на швидке засвоєння конкретних знань або навичок. Такий підхід дозволяє адаптувати освітній процес до інтенсивного робочого графіка публічних службовців та забезпечує швидке оновлення професійних знань (Литвинова, 2021).

Важливе місце серед інноваційних методів професійного розвитку займає використання кейс-методів та симуляцій, які дозволяють моделювати реальні управлінські ситуації та аналізувати можливі варіанти їх вирішення. Кейс-метод передбачає аналіз конкретних практичних ситуацій, що виникають у діяльності органів публічної влади, та пошук оптимальних управлінських рішень на основі наявної інформації. Симуляційні технології, у свою чергу, дають можливість відтворювати складні управлінські процеси в умовах, максимально наближених до реальної практики (Васиньова, 2020).

Слід також відзначити роль менторства та коучингу як інноваційних інструментів передачі професійного досвіду між поколіннями публічних службовців. Використання цих підходів базується на принципах партнерства,



наставництва та підтримки професійного розвитку працівників, що сприяє розкриттю їхнього потенціалу та підвищенню ефективності професійної діяльності (Романенко, Шевченко, 2023; Багрін, 2025; Мосора, Мосора, 2025).

Окремої уваги потребує розвиток цифрових компетентностей публічних службовців. Цифрова компетентність розглядається як інтегрована сукупність знань, умінь, навичок і способів мислення у сфері інформаційно-комунікаційних технологій, що забезпечує здатність ефективно використовувати цифрові інструменти у професійній діяльності. Формування цифрових компетентностей є необхідною умовою успішної цифрової трансформації системи публічного управління (Новіченко, (2021).

Водночас впровадження інноваційних підходів у систему професійного розвитку публічних службовців супроводжується низкою викликів. Серед основних проблем можна виокремити недостатній рівень цифрової грамотності окремих працівників, обмеженість фінансових ресурсів для впровадження новітніх технологій, а також потребу в удосконаленні нормативно-правового забезпечення професійного навчання (Мельниченко, Шабаш, 2023). Зазначені проблеми ускладнюють процес модернізації системи професійного розвитку публічних службовців та потребують комплексного підходу до їх вирішення, зокрема через удосконалення інституційних механізмів професійного навчання та розвиток цифрових компетентностей персоналу органів публічної влади (Іоффе, 2025).

Практика впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців в Україні свідчить про поступове формування сучасної інституційної інфраструктури професійного навчання. Важливу роль у цьому процесі відіграють спеціалізовані навчальні установи та регіональні центри підвищення кваліфікації, які забезпечують організацію професійного навчання для державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування (Моргачов та інш., 2020). Їх діяльність спрямована на розвиток управлінських, цифрових та комунікативних компетентностей службовців.

Таким чином, інноваційні інструменти професійного розвитку публічних службовців можна визначити як сукупність сучасних методів, технологій та організаційних підходів, спрямованих на підвищення рівня професійної компетентності, розвиток управлінських

навичок та формування здатності ефективно виконувати службові повноваження в умовах динамічних змін системи публічного управління. Використання цифрових освітніх платформ, інтерактивних методів навчання, проєктного підходу, мікронавчання та кейс-технологій створює передумови для формування гнучкої та ефективної системи професійного розвитку, що відповідає сучасним потребам публічної служби.

Ефективне впровадження інноваційних інструментів у систему професійного розвитку публічних службовців потребує не лише використання сучасних освітніх технологій, а й комплексного вдосконалення організаційних та управлінських механізмів функціонування системи професійного навчання. За відсутності цілісної моделі управління професійним розвитком навіть найбільш сучасні освітні інструменти можуть використовуватися фрагментарно та не забезпечувати очікуваного ефекту для підвищення ефективності діяльності органів публічної влади.

У цьому контексті важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є формування стратегічного підходу до управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби. Йдеться про інтеграцію програм професійного навчання у систему стратегічного планування діяльності органів публічної влади. Такий підхід дозволяє узгодити зміст освітніх програм із пріоритетними напрямами державної політики, а також забезпечити формування компетентностей, необхідних для реалізації управлінських реформ.

Водночас доцільним є посилення компетентної орієнтації програм професійного розвитку публічних службовців. У сучасних умовах освітні програми мають бути спрямовані не лише на передачу теоретичних знань, а й на формування практичних управлінських компетентностей, зокрема стратегічного мислення, аналітичних здібностей, комунікативних навичок та здатності до управління змінами (Остап'як, Шахін, 2025). З цією метою доцільно ширше застосовувати практикоорієнтовані методи навчання, зокрема аналіз управлінських кейсів, моделювання управлінських ситуацій та проєктне навчання.

Перспективним напрямом удосконалення системи професійного розвитку є також розширення використання цифрових технологій у навчальному процесі. Йдеться про створення інтегрованих електронних освітніх платформ, які забезпечують доступ до навчальних матеріалів, онлайн-курсів, інтерактивних тренінгів та



аналітичних ресурсів. Використання таких платформ дозволяє організувати безперервний процес професійного навчання та забезпечити гнучкість освітніх програм відповідно до потреб публічної служби.

Значний потенціал для підвищення ефективності професійного розвитку має впровадження індивідуалізованих освітніх траєкторій публічних службовців. Індивідуалізація навчання передбачає формування персональних планів професійного розвитку з урахуванням посадових обов'язків, рівня професійної підготовки та кар'єрних перспектив службовця. Такий підхід дозволяє підвищити мотивацію до навчання та забезпечити більш ефективне використання освітніх ресурсів.

Важливим напрямом удосконалення системи професійного розвитку є також розвиток інституційної взаємодії між органами публічної влади, освітніми установами та науковими організаціями. Поглиблення такої співпраці сприяє оновленню змісту освітніх програм, поширенню сучасних управлінських практик та інтеграції міжнародного досвіду у систему професійної підготовки публічних службовців.

Окремої уваги потребує створення ефективних механізмів оцінювання результативності професійного навчання. У цьому контексті доцільним є запровадження системи моніторингу професійного розвитку, яка дозволяє відстежувати рівень сформованості компетентностей публічних службовців, а також оцінювати вплив освітніх програм на підвищення ефективності їхньої професійної діяльності. Така система має базуватися на поєднанні кількісних та якісних показників, що характеризують результати навчання та їх практичне застосування.

Таким чином, удосконалення системи професійного розвитку публічних службовців шляхом впровадження інноваційних інструментів передбачає комплексні зміни у сфері управління людськими ресурсами публічної служби. Інтеграція професійного навчання у систему стратегічного управління, розвиток цифрових освітніх платформ, впровадження індивідуальних траєкторій навчання та посилення міжінституційної співпраці створюють передумови для формування сучасної системи професійного розвитку, здатної забезпечити підготовку висококваліфікованих управлінських кадрів для органів публічної влади.

#### **Висновки.**

Проведений аналіз дозволяє сформулювати

низку узагальнених висновків щодо ролі інноваційних інструментів у системі професійного розвитку публічних службовців в умовах трансформації публічного управління.

По-перше, професійний розвиток публічних службовців виступає одним із ключових чинників підвищення ефективності функціонування системи публічного управління. В умовах цифровізації суспільства, зростання складності управлінських процесів та необхідності реагування на кризові й воєнні виклики професійна компетентність публічних службовців набуває стратегічного значення для забезпечення результативності управлінських рішень та якості надання публічних послуг.

По-друге, сучасні виклики розвитку держави зумовлюють необхідність модернізації традиційної системи професійного навчання публічних службовців. Формальні освітні програми, орієнтовані переважно на передачу теоретичних знань, не завжди забезпечують формування практичних управлінських компетентностей, необхідних для ефективної діяльності в умовах динамічних соціально-економічних змін. У зв'язку з цим актуалізується потреба у впровадженні інноваційних підходів до організації професійного розвитку.

По-третє, інноваційні інструменти професійного розвитку публічних службовців включають широкий спектр сучасних освітніх технологій та методів навчання, серед яких важливе місце посідають цифрові освітні платформи, дистанційне навчання, інтерактивні методи викладання, проектне навчання, мікронавчання, кейс-методи та симуляційні технології. Використання таких інструментів сприяє підвищенню ефективності освітнього процесу, формуванню практичних управлінських компетентностей і розвитку здатності службовців адаптуватися до умов невизначеності та швидких змін.

По-четверте, впровадження інновацій у систему професійного розвитку публічних службовців потребує комплексного вдосконалення організаційних і управлінських механізмів функціонування системи професійного навчання. Важливими напрямками такого вдосконалення є інтеграція програм професійного розвитку у систему стратегічного управління людськими ресурсами, розвиток цифрової освітньої інфраструктури, впровадження індивідуальних освітніх траєкторій та посилення співпраці між органами публічної влади, освітніми установами та науковими організаціями.



По-п'яте, важливою умовою ефективності системи професійного розвитку є створення механізмів оцінювання результативності професійного навчання, що дозволяють відстежувати рівень сформованості компетентностей публічних службовців та оцінювати вплив освітніх програм на ефективність їхньої професійної діяльності. Такий підхід сприяє підвищенню практичної результативності освітніх ініціатив і забезпечує їх інтеграцію у систему управління розвитком кадрового потенціалу публічної служби.

Разом із тим результати дослідження окреслюють низку перспективних напрямів подальших наукових розробок. До них можна віднести емпіричне дослідження ефективності

застосування окремих інноваційних освітніх технологій у системі професійного навчання публічних службовців, аналіз впливу цифрової трансформації на формування управлінських компетентностей, а також вивчення міжнародного досвіду організації професійного розвитку публічних службовців та можливостей його адаптації до умов функціонування системи публічного управління України.

Реалізація зазначених напрямів сприятиме поглибленню наукового розуміння механізмів модернізації системи професійного розвитку публічних службовців та підвищенню ефективності реформ у сфері публічного управління.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Багрін, О. (2025). Менторство як інструмент розвитку професійного потенціалу публічних службовців в умовах воєнного стану. *Аспекти публічного управління*, 13(1), 69–76. <https://doi.org/10.15421/152508>
- Васиньова, Н. С. (2020). Застосування кейс-технологій у процесі магістерської підготовки публічних службовців в Україні. *Публічне управління та адміністрування в Україні*, 18, 7–11. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6542/Stattia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Воронов, О. (2024). Характеристика та особливості сучасного розуміння публічної служби: виклики в умовах потреби в процесі інтелектуалізації. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 32, 108–115. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319659>
- Гончарук, Н., & Трегубенко, Г. (2024). Напрями подальшого впровадження інноваційних компонентів підвищення рівня професійної компетентності державних службовців в Україні. *Аспекти публічного управління*, 12 (1), 106–114. <https://doi.org/10.15421/152414>
- Юффе, М. В. (2024). Інноваційні аспекти навчання керівників-лідерів у сфері публічного управління. *Інвестиції: практика та досвід*, 15, 194–198. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.194>
- Юффе, М. В. (2025). Розвиток цифрових компетентностей лідера в публічній службі. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 36 (75), 4, 29–34.
- Калужна, Т. (2019). Професійний розвиток державних службовців засобами тренінгових технологій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*, 2(16), 76–84. [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.76-84](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.76-84)
- Колісниченко, Н. (2025). Реформи та інновації у публічному управлінні: еволюція моделей і виклики сучасності. *Теоретичні та прикладні питання державотворення*, 34(1), 7–14. <https://doi.org/10.35432/tisb342025342088>
- Комарова, К. В. (2020). Моделі формування та розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування. *Публічне управління та місцеве самоврядування*, 2, 184–195. <https://doi.org/10.33287/102035>
- Копил-Філатова, Т. (2024). Основні напрями та принципи професійної підготовки державних службовців. *Вища освіта України*, 1(92), 113–121. [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1\(92\).14](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14)
- Круглов, В., & Терещенко, Д. (2023). Інновації в системі державного управління. *Вісник Національного технічного університету «ХПІ»*. Серія: Актуальні проблеми розвитку українського суспільства, 2. 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
- Литвинова, С. Г. (2021). Мікронавчання ІКТ-технологій педагогів в умовах онлайн-марафону як парадигма цифрової трансформації освіти. *Вісник Національної академії педагогічних наук України*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-1-10-1>
- Луценко, О. С. (2023). Правове регулювання професійного розвитку державних службовців. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*, 75(3), 41–46.
- Мельниченко, А. А., & Шабаш, І. Р. (2023). Професійна готовність державних службовців до діяльності в умовах цифрової трансформації управлінських відносин. *Експерт: парадигми юридичних наук і державного управління*, 4(22), 156–172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172)
- Моргачов, І. В., Овчаренко, Є. І., Івченко, Є. А., & Бучнев, М. М. (2020). Використання інноваційних освітніх інформаційних технологій для підготовки магістрів за спеціальністю «Публічне управління та адміністрування». *Державне управління: удосконалення та розвиток*, 7. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1705>. <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2020.7.51>
- Москалець, І. М. (2023). Роль інновацій у підвищенні ефективності публічного управління. *Economic Synergy*, 2, 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
- Мосора, Л. С., & Мосора, Ю. Р. (2025). Інноваційні інструменти управління кадрами в системі публічної служби. *Успіхи і досягнення у науці*, 9(19), 662–670. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-662-670](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-662-670)



- Новіченко, Н. (2021). Цифрові компетентності громадян та публічних службовців: рамки взаємозв'язку. *Аспекти публічного управління*, 9(6), 33–38. <https://doi.org/10.15421/152167>
- Остап'як, В., & Шахін, Ф. (2025). Модернізація державної служби: нові компетенції та управлінські підходи. *Координати публічного управління*, 1(4), 562–573.
- Про державну службу. Закон України № 889-VIII від 10 грудня 2015 р. (із змінами). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Романенко, К., & Шевченко, Н. (2023). Використання інноваційних форм навчання в системі освіти публічних службовців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти «Публічне управління та адміністрування»*, 2(5), 22–26.
- Селіванов, С. В. (2022). Інноваційні вектори розвитку професіоналізації публічних службовців у процесі службової діяльності. *Право та державне управління*, 4, 199–206. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.28>
- Сопілка, А. (2023). Розвиток системи професійного навчання державних службовців в умовах європейської інтеграції. *Епістемологічні дослідження в філософії, соціальних і політичних науках*, 6 (2), 142–149. <https://doi.org/10.15421/342334>
- Сурай, І. (2021). Публічна служба України: інституціональний підхід. *Науковий вісник: державне управління*, 2(8), 111–131. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewBy FileId/1324276>
- Хорошилов, Є. (2025). Інноваційні підходи до професійного розвитку публічних службовців: імплементація успішних практик країн ЄС в Україні. *Молодий вчений*, 1(132), 135–141. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-28>
- Чечель, А. (2022). Професійний розвиток державних службовців: тенденції та перспективи на засадах адаптивного лідерства. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 20–29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>

## REFERENCES

- Bahrim, O. (2025). Mentorship as a tool for developing the professional potential of public servants under martial law. *Aspects of Public Administration*, 13(1), 69–76. <https://doi.org/10.15421/152508>
- Chechel, A. (2022). Professional development of civil servants: Trends and prospects based on adaptive leadership. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*, 14, 20–29. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-14-20-29>
- Honcharuk, N., & Trehubenko, H. (2024). Directions for further implementation of innovative components for improving the professional competence of civil servants in Ukraine. *Aspects of Public Administration*, 12(1), 106–114. <https://doi.org/10.15421/152414>
- Ioffe, M. V. (2024). Innovative aspects of training leader-managers in the field of public administration. *Investments: Practice and Experience*, 15, 194–198. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.15.194>
- Ioffe, M. V. (2025). Development of digital competencies of a leader in public service. *Scientific Notes of V. I. Vernadsky Tavriya National University. Series: Public Administration and Administration*, 36(75), 4, 29–34.
- Kaliuzhna, T. (2019). Professional development of civil servants through training technologies. *Adult Education: Theory, Experience, Prospects*, 2(16), 76–84. [https://doi.org/10.35387/od.2\(16\).2019.76-84](https://doi.org/10.35387/od.2(16).2019.76-84)
- Khoroshylov, Ye. (2025). Innovative approaches to the professional development of public servants: Implementation of successful EU practices in Ukraine. *Young Scientist*, 1(132), 135–141. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2025-1-132-28>
- Kolisnichenko, N. (2025). Reforms and innovations in public administration: Evolution of models and modern challenges. *Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 34(1), 7–14. <https://doi.org/10.35432/tisb342025342088>
- Komarova, K. V. (2020). Models of formation and development of professional competence of civil servants and local government officials. *Public Administration and Local Self-Government*, 2, 184–195. <https://doi.org/10.33287/102035>
- Kopyl-Filatova, T. (2024). Main directions and principles of professional training of civil servants. *Higher Education of Ukraine*, 1(92), 113–121. [https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1\(92\).14](https://doi.org/10.32782/NPU-VOU.2024.1(92).14)
- Kruhlov, V., & Tereshchenko, D. (2023). Innovations in the system of public administration. *Bulletin of the National Technical University "KhPI". Series: Current Problems of Development of Ukrainian Society*, 2, 74–79. <https://doi.org/10.20998/2227-6890.2023.2.13>
- Law of Ukraine "On Civil Service", № 889-VIII, 10 December 2015 (as amended). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text>
- Lutsenko, O. Ye. (2023). Legal regulation of professional development of civil servants. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Law Series*, 75(3), 41–46.
- Lytvynova, S. H. (2021). Microlearning of ICT technologies for teachers in the conditions of an online marathon as a paradigm of digital transformation of education. *Bulletin of the National Academy of Educational Sciences of Ukraine*, 3(1), 1–6. <https://doi.org/10.37472/2707-305X-2021-3-1-10-1>
- Melnychenko, A. A., & Shabash, I. R. (2023). Professional readiness of civil servants for activities under conditions of digital transformation of managerial relations. *Expert: Paradigms of Legal Sciences and Public Administration*, 4(22), 156–172. [https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4\(22\)-156-172](https://doi.org/10.32689/2617-9660-2022-4(22)-156-172)
- Morhachov, I. V., Ovcharenko, Ye. I., Ivchenko, Ye. A., & Buchniev, M. M. (2020). Use of innovative educational information technologies for training master's students in the specialty "Public Administration and Administration". *State Administration: Improvement and Development*, 7. <http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1705> [https://doi.org/10.32702/23\\_07-2156-2020.7.51](https://doi.org/10.32702/23_07-2156-2020.7.51)
- Moskalets, I. M. (2023). The role of innovations in increasing the effectiveness of public administration. *Economic Synergy*, 2, 89–104. <https://doi.org/10.53920/ES-2023-2-7>
- Mosora, L. S., & Mosora, Yu. R. (2025). Innovative personnel management tools in the public service system. *Successes and Achievements in Science*, 9(19), 662–670. [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9\(19\)-662-670](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2025-9(19)-662-670)
- Novichenko, N. (2021). Digital competencies of citizens and public servants: Frameworks of interconnection. *Public Administration Aspects*, 9(6), 33–38. <https://doi.org/10.15421/152167>



- Ostapiak, V., & Shakhin, F. (2025). Modernization of the civil service: New competencies and management approaches. *Coordinates of Public Administration*, 1(4), 562–573.
- Romanenko, K., & Shevchenko, N. (2023). Use of innovative forms of learning in the education system of public servants. *Bulletin of Dnipro Academy of Continuing Education “Public Administration and Administration”*, 2(5), 22–26.
- Selivanov, S. V. (2022). Innovative vectors of professionalization development of public servants in the process of official activity. *Law and Public Administration*, 4, 199–206. <https://doi.org/10.32840/pdu.2022.4.28>
- Sopilka, A. (2023). Development of the professional training system of civil servants in the context of European integration. *Epistemological Studies in Philosophy, Social and Political Sciences*, 6(2), 142–149. <https://doi.org/10.15421/342334>
- Surai, I. (2021). Public service of Ukraine: Institutional approach. *Scientific Bulletin: Public Administration*, 2(8), 111–131. <https://journals.indexcopernicus.com/api/file/viewByFileId/1324276>
- Vasynova, N. S. (2020). Application of case technologies in the process of master’s training of public servants in Ukraine. *Public Administration and Administration in Ukraine*, 18, 7–11. <https://dspace.luguniv.edu.ua/xmlui/bitstream/handle/123456789/6542/Statia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Voronov, O. (2024). Characteristics and features of the modern understanding of public service: Challenges in the context of the need for intellectualization. *Theoretical and Applied Issues of State-Building*, 32, 108–115. <https://doi.org/10.35432/tisb322024319659>



# Cyber Resilience and Interoperability as Institutional Preconditions for Digital Transformation of Document Workflow in Ukraine's Defence Governance

UDC 351:614.2

DOI: <https://doi.org/10.15421/152556>**Sikalo Maksym**Ph.D., Doctoral Student, <https://orcid.org/0000-0001-5949-5712>, [sikalomv@i.ua](mailto:sikalomv@i.ua)*V. N. Karazin Kharkiv National University (Kharkiv, Ukraine)***Abstract.**

The article examines the digital transformation of document management in Ukraine's defense sector as a component of broader public governance reform during war. The relevance of the study is обусловлена the growing dependence of military command and administrative processes on digital systems, which must operate reliably in a high-risk cyber environment and ensure coordinated interaction between institutional actors. In this context, cyber resilience and interoperability are considered not as auxiliary technical features but as fundamental managerial conditions that determine the effectiveness, accountability, and scalability of digital document circulation within the Ministry of Defense of Ukraine and the Armed Forces of Ukraine.

The purpose of the article is to identify the managerial conditions under which electronic document management evolves from a set of fragmented IT solutions into an element of a controlled and sustainable institutional reform.

The results demonstrate that the maturity of digital document management should be assessed through three interrelated dimensions: cyber resilience, interoperability, and process efficiency. Particular attention is given to data quality, metadata standardization, unified registries and identifiers, access control mechanisms, continuity of services, and secure cross-domain exchange between classified and non-classified environments. The article proposes a managerial maturity framework that links technological solutions with institutional responsibility and measurable performance indicators.

The conclusions emphasize that the transition to a cyber-resilient and interoperable digital document system is a prerequisite for effective defense governance during wartime and a foundation for post-war modernization. Sustainable transformation requires institutionalized ownership of processes and data, unified standards, and a shift from isolated IT projects to a coherent policy of managed digital change.

**Keywords:** cyber resilience, interoperability, electronic document management, defence governance, digital transformation, data governance, military information systems, public administration reform

## Кіберстійкість та інтероперабельність як управлінські умови цифрової трансформації документообігу у системі оборонного управління України

**Сікало Максим***Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна (Харків, Україна)***Анотація.**

У статті досліджено цифрову трансформацію документообігу в оборонному секторі України як складову ширшої реформи публічного управління в умовах воєнного стану. Актуальність дослідження зумовлена зростаючою залежністю систем військового управління та адміністративних процесів від цифрових рішень, які мають функціонувати стабільно в умовах підвищених кіберризиків та забезпечувати узгоджену взаємодію між численними інституційними суб'єктами. У цьому контексті кіберстійкість та інтероперабельність розглядаються не як допоміжні технічні характеристики, а як базові управлінські умови, що визначають ефективність, підзвітність і масштабованість електронного документообігу в Міністерстві оборони України та Збройних Силах України.

Метою статті є визначення управлінських умов, за яких електронний документообіг переходить від фрагментарних IT-рішень до елемента керованої та стійкої інституційної реформи.

Отримані результати засвідчують, що зрілість цифрового діловодства доцільно оцінювати за трьома взаємопов'язаними вимірами: кіберстійкістю, інтероперабельністю та процесною ефективністю. Особливу увагу приділено якості даних, стандартизації метаданих, уніфікованим довідникам та ідентифікаторам, механізмам контролю доступу, забезпеченню безперервності сервісів і безпечному міждоменному обміну між класифікованими та некласифікованими середовищами. Запропоновано рамку управлінської зрілості, що поєднує технологічні рішення з інституційною відповідальністю та вимірюваними показниками результативності.

У висновках наголошено, що перехід до кіберстійкої та інтероперабельної системи електронного документообігу є передумовою підвищення ефективності оборонного управління під час війни та основою післявоєнної модернізації. Стійка трансформація потребує інституційного закріплення відповідальності за процеси й дані, уніфікації інформаційних стандартів та переходу від ізольованих IT-проектів до цілісної політики керованих цифрових змін.

**Ключові слова:** кіберстійкість, інтероперабельність, електронний документообіг, оборонне управління, цифрова трансформація, управління даними, військові інформаційні системи, реформа публічного управління



## Вступ.

На сучасну військову діяльність все більше впливає не тільки кількість особового складу та ресурсів, а й здатність військових реагувати швидко, адаптивно та синхронно. У світлі всеосяжної агресії, спрямованої на Україну, стало очевидним, що ефективність оборонного сектору багато в чому безпосередньо залежить від ступеня інтеграції держави та Збройних Сил у цифрову сферу. Цифрова трансформація в публічному секторі інтерпретується як перехід від оцифрування окремих функцій до платформено-даних моделей управління.

Цифрова трансформація оборонного управління в Україні відбувається в контексті гібридної транзитивної цифрової державності, яка поєднує технократичні, демократичні та елементи контролю, формуючи складну конфігурацію впливів на управлінські процеси та цифрові інструменти (Сікало, 2025).

В цій конструкції ключовими стають інтероперабельність, управління даними та спроможність організацій до змін. У межах підходів цифрового урядування нової епохи цифрове військове діловодство слід розглядати не стільки як автоматизацію паперових процедур, скільки як перебудову системи управління (її стандартів, процесів, ролей, контролю та відповідальності) (Dunleavy et al., 2006; Breaking Defense, 2025).

У цьому контексті критичне значення набуває вивчення історичного досвіду, сучасного стану та перспектив розвитку електронного документообігу у Збройних Силах України. Аналіз цього виміру дозволяє не тільки оцінити ефективність поточних реформ, але й допомагає визначити основні проблеми, з якими має зіткнутися державне управління в оборонній сфері. Разом з тим, доцільно розглянути міжнародний досвід цифрової трансформації військових організацій, який може стати основою для подальших напрямків дій оборонного сектору України, який прагне до створення повністю реалізованої цифрової армії. У цьому зв'язку принципового значення набувають кіберстійкість, захист інформації та інтероперабельність, оскільки саме вони визначають здатність електронного документообігу забезпечувати безперервність управління, збереження чутливих даних і узгоджену взаємодію між інформаційними системами в умовах війни.

**Актуальність тематики.** Цифровізація, перехід до електронного документообігу має низку переваг. Це суттєво скорочує

час проходження документів, підвищує дисципліну виконання, забезпечує трасованість рішень і підзвітність посадових осіб, знижує корупційні ризики та створює передумови для датоцентричного управління. Одночасно існують проблеми, пов'язані з нормативно-правовою сумісністю, кібербезпекою, захистом персональних даних, організаційною готовністю підрозділів, зміною управлінської культури, інтеграцією з національними реєстрами та досягненням інтероперабельності із стандартами партнерів. Отже, наукова експертиза цифрової трансформації процесів документації у Збройних Силах є доречною як для вдосконалення державної політики, так і для підвищення ефективності управління обороною у сценаріях воєнного часу. Кіберстійкість, захист інформації та інтероперабельність у цьому контексті постають не допоміжними технічними вимогами, а базовими управлінськими умовами ефективного функціонування цифрового документообігу, від яких залежить керуваність, підзвітність і можливість подальшого масштабування цифрових рішень у ЗСУ. Вони є ключовими аспектами цифрового діловодства. Саме якість даних, наявність і стандартизація метаданих, уніфіковані довідники, стійкі ідентифікатори та формалізовані правила обміну визначають можливість переходу від фіксації «електронного документа» до управління на основі даних. У секторі оборони зазначені підходи мають реалізовуватися в єдності з вимогами кіберстійкості, зокрема контролем доступу, повнотою журналювання, забезпеченням безперервності сервісів і налагодженим реагуванням на інциденти, оскільки рівень довіри до електронного документообігу безпосередньо обумовлюється доступністю та захищеністю відповідних систем (Breaking Defense, 2025; Foreign Policy Research Institute, 2024).

Мета статті полягає у визначенні управлінських умов, за яких електронний документообіг у Міністерстві оборони України та Збройних Силах України перестане бути набором окремих сервісів і стає елементом керованої реформи. Йдеться про поєднання трьох вимірів: процесної трансформації та скорочення надлишкових процедур; управління даними й метаданими як основи підзвітності та контролю виконання; закладання кіберстійкості й інтероперабельності як обов'язкових обмежень і критеріїв масштабування. Додаткове завдання – запропонувати рамку оцінювання зрілості цифрового діловодства, придатну



для управлінської пріоритизації рішень та порівняння підрозділів за єдиними показниками.

Методологія дослідження. Дане дослідження виконано в межах підходів публічного управління та адміністративної реформи, де цифрову трансформацію військового діловодства розглянуто як зміну управлінських правил і практик, а не просто як модернізацію ІТ-засобів. Вихідною рамкою є системний і структурно-функціональний аналіз, що дає змогу трактувати документообіг як управлінську підсистему, яка визначає порядок ухвалення рішень, формує підзвітність і розподіл відповідальності через регламенти, ролі, дані, контроль і відповідну інфраструктуру.

Емпірична база сформована на основі аналізу відкритих джерел: нормативно-правових актів, стратегічних документів, офіційних повідомлень і публічних матеріалів щодо цифрових сервісів у ЗСУ та МОУ. Для виявлення ключових проблем та обмежень використано проблемно-цільовий підхід і елементи інституційного аналізу. Аналіз вітчизняних на міжнародних практик здійснено за критеріями регуляторної визначеності, інтероперабельності, кіберстійкості та зрілості процесів і даних. Узагальнення проведено через аналітичний синтез, висновки структуруються навколо управлінських пріоритетів і рамки зрілості, яка охоплює процесні, інформаційні та безпекові параметри.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** У наукових публікаціях останніх років, присвячених цифровій трансформації сектору безпеки і оборони, електронний документообіг дедалі рідше розглядається як ізольований технічний інструмент. У ряді сучасних досліджень спостерігається тенденція до розширеного тлумачення ефективності електронного документообігу - її дедалі частіше пов'язують не лише з технічними характеристиками, а передусім з організаційною готовністю. Зокрема, звертається увага на проблеми кіберстійкості, захисту даних та інтероперабельності, які у військовому секторі стають визначальними чинниками (Interfax-Ukraine, n.d.; DOU, n.d.). В той же час фокус виходить за рамки лише технічних засобів захисту, охоплюючи здатність організаційних структур підтримувати керування, контроль доступу та відновлення функцій.

Окрема група досліджень присвячена інтероперабельності. У них аналізується, як міжнародний досвід - зокрема, стандарти союзників - впливає на здатність національних систем ефективно обмінюватися даними (CER-

T-UA, 2025; Foreign Policy Research Institute, 2024; Frantzman, 2021). Автори зазначають: інтероперабельність не можна зводити до технічної сумісності, адже мова йде і про організаційні узгодження, і про подолання міжвідомчої роз'єднаності (MediaSapiens, 2024, 2025).

У низці публікацій простежується прагнення до більш комплексного бачення цифрової трансформації, в межах якого документообіг поєднується з процесами управління персоналом, логістикою та управлінням даними (Boyd, 2017). Така парадигма дозволяє розглядати цифрові рішення як складову загальної системи управління, а не як допоміжний сервіс.

Узагальнення проаналізованих джерел дає підстави виокремити дві стійкі тематичні лінії: по-перше, визнання безпеки та кіберстійкості обов'язковими умовами функціонування цифрового документообігу у військових структурах (NATO, 2024; United Nations in Ukraine, n.d.); по-друге, орієнтацію на міжнародний досвід як методологічну основу для забезпечення інтероперабельності та розвитку управління на основі даних (Boyd, 2017; Mitnick, 2020; Frantzman, 2021; NATO, 2024; Foreign Policy Research Institute, 2024).

Водночас у наявних дослідженнях залишаються невирішеними низка управлінських питань. Зокрема, недостатньо розробленими є підходи до оцінювання зрілості цифрового документообігу, механізми управління змінами у військових організаціях, а також інструменти подолання нерівномірної інтероперабельності між інформаційними системами. У межах цієї статті зазначені прогалини уточнено шляхом поєднання оцінки зрілості документообігу з вимогами кіберстійкості та інтероперабельності, що дозволяє розглядати цифрову трансформацію документообігу як елемент системних змін у публічному управлінні оборонною сферою.

Результати дослідження.

Сучасний світ диктує свої умови - паперовий документообіг стрімко поступається електронному, який окрім смислового навантаження має бути належним чином оформлений та завірений. Україна не є виключенням. На сьогодні надійність та юридична сила електронних документів переважно гарантуються за допомогою використання електронного підпису. У 2017 році прийнятий Закон України «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» (Верховна Рада України, 2017), який включив європейські стандарти



(Регламент eIDAS) та запровадив концепцію кваліфікованого електронного підпису (КЕП) замість попереднього електронного підпису. Цей прогрес сприяв суттєвому підвищенню безпеки та надійності цифрових документів у державному секторі.

Заціхуємо подальший розвиток електронного документообігу в оборонному секторі потребує переходу від фрагментарних нормативних рішень до узгодженого стратегічного бачення цифрової трансформації. Саме стратегічний рівень дозволяє пов'язати правове регулювання, організаційні зміни та технологічні інструменти в єдину логіку розвитку. В рамках розвитку нормативно-правового забезпечення цифрової трансформації в армії очікується, що спеціальна Стратегія цифрової трансформації оборонного сектору, що спрямована на систематичне встановлення пріоритетів для оцифровки військових операцій у найближчі роки, отримає офіційне схвалення, а її проект буде сформульований у співпраці з Міністерством цифрової трансформації та міжнародними консультантами.

Стратегія спрямована на підвищення операційної ефективності, прозорості та стійкості шляхом всебічної цифровізації процесів, що охоплює ланцюги від поставок та системи закупівель (такі як DOT-Chain) до розвідувальних операцій та кіберзахисту, сприяючи інтеграції інноваційних технологій (включаючи штучний інтелект та GovTech) та сприяючи партнерству з навчальними закладами та бізнес-сектором для забезпечення технологічної переваги.

Критичні аспекти впровадження цифрового документообігу в ЗСУ. Попри очевидне розуміння важливості переходу до електронного документообігу в оборонному секторі, практична реалізація змін у Збройних Силах України супроводжується системними ризиками.

Найсуттєвіші обмеження цифровізації в оборонному секторі пов'язані з кіберстійкістю, яку слід розмежовувати з кібербезпекою у вузькому значенні. Кібербезпека орієнтована на запобігання інцидентам та зниження ймовірності несанкціонованого доступу. Кіберстійкість характеризує здатність системи зберігати працездатність критичних функцій під час атак, деградації мереж і часткових відмов. Вона також охоплює спроможність до відновлення у визначені строки після порушень.

Для високонавантажених цифрових сервісів, які концентрують чутливі дані та обслуговують значну кількість користувачів, типовими є

загрози порушення доступності (відмови в обслуговуванні, DoS/DDoS), компрометації облікових записів, інсайдерських витоків і ризику ланцюга постачання програмного забезпечення.

Станом на 2012–2026 роки офіційної статистики кіберінцидентів, прямо пов'язаних із системами електронного документообігу ЗСУ, у відкритому доступі не виявлено. Натомість Міністерство оборони приділяє підвищену увагу захисту цифрового документообігу і впроваджує відповідні заходи кібербезпеки.

Так, застосунок «Армія+» розгорнуто на захищеній хмарній інфраструктурі, має атестат КСЗІ (комплексної системи захисту інформації) і підключений до системи моніторингу та реагування на кіберінциденти (Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони, 2026).

У жовтні 2024 року в Міноборони було створено окремий Центр реагування на кіберінциденти. Головні завдання Центру – це реагування на кібератаки, усунення їх наслідків, кіберзахист інформаційно-комунікаційних систем МОУ, впровадження систем управління інцидентами та обмін інформацією про кіберзагрози (Gwara Media, 2025).

На загальнодержавному рівні Національний центр реагування CERT-UA фіксує тисячі кіберінцидентів щорічно (для прикладу, 3018 кіберінцидентів за перше півріччя 2025 р. по всіх секторах (CERT-UA, 2025), але окремої публічної вибірки по ЗСУ чи системах документообігу не надано. Натомість Міністерство оборони приділяє постійну увагу кіберзахисту цифрових ресурсів, відомство впроваджує найсучасніші вимоги кібербезпеки, якими керуються країни НАТО, у свої інформаційні системи (Interfax-Ukraine, 2025). Зокрема, Міноборони впровадило багатofакторну аутентифікацію для доступу до внутрішніх систем, сертифіковане шифрування каналів зв'язку, а також активно адаптує стандарти STANAG до обробки військових даних у системах «Дельта» та «Резерв+».

Війна оголила вразливість цифрових сервісів до перебоїв інфраструктури: удари по енергосистемі та зв'язку спричинили масові відключення інтернету, особливо в зоні бойових дій (Wikipedia contributors, n.d.). Попри це, сервіси на кшталт «Дії» зберігали працездатність, хоча окрему інформацію довелося тимчасово приховати з міркувань безпеки (Слово і Діло, 2024; Коментарі Україна, n.d.). У сфері військових операцій потенційні небезпеки значно посилюються через критичний характер



метаданих. Оперативне значення охоплює не тільки суть документів, але й частоту їх подання, характер комунікацій, визначені маршрути та тимчасові атрибути, пов'язані з їх транзитом.

В період 2022–2026 років Збройні Сили України форсовано впроваджували низку цифрових сервісів – від електронного обліку особового складу до мобільних застосунків для військових. Наведені приклади свідчать, що стрімкий запуск таких систем часто супроводжувався технічними збоями, перевантаженнями та помилками. Застосунки «Резерв+» та «Армія+» стали корисними інструментами для військовозобов'язаних і військовослужбовців, але їхній розвиток не був гладким: початкові релізи довелося екстрено доопрацьовувати. Типові причини проблем – надмірне навантаження на суміжні сервіси (BankID, державні реєстри) при різкому напливі користувачів, неповна підготовка даних (неактуальні реєстри, неінтегровані підрозділи) та людський фактор при тестуванні (помилкові дії команди розробки) (ТСН, n.d.; ІТС.ua, n.d.).

Важливо, що реакція органів управління ЗСУ та Міноборони була оперативною і прозорою.

Про збої негайно повідомлялося, користувачі отримували рекомендації про дії для мінімізації втрат часу (зберігати PDF-документи, почекаати, оновити дані через альтернативний сервіс тощо) (Страшкуліч, 2024; ТСН, n.d.). Одночасно ІТ-фахівці займаються виправленнями в режимі реального часу, як правило, відновлюючи функціональність протягом декількох годин. Таким чином, хоча швидке розгортання цифрових рішень у війську іноді призводило до збоїв, ці виклики послужили каталізатором системного вдосконалення. Як результат, сервісами розширювали функціонал, посилили стійкість (наприклад, шифрування даних та інтеграцію з іншими системами) (Верховна Рада України, 2017) та включили отримані уроки в наступні етапи цифровізації Збройних Сил.

З огляду на значущість кіберстійкості для цифрових сервісів, варто окремо зупинитися на типових інцидентах, що мали місце під час впровадження застосунків «Резерв+» та «Армія+», оскільки саме вони ілюструють найбільш поширені вразливості на практиці (наведено в табл. 1).

Табл. 1.

Основні кіберінциденти, пов'язані з електронним документообігом в ЗСУ

Дата	Суть інциденту	Орієнтовний термін вирішення проблеми
Жовтень 2024	помилка в відображенні відстрочок	день-в-день
Листопад 2024	перевантаження системи BankID	2 години
Листопад 2024	помилковий статус «в розшуку»	день-в-день
Грудень 2024	технічні проблеми при запуску	2 години
Лютий 2025	перевантаження системи BankID	4 години
Лютий 2025	втрата доступу до системи «Трембіта»	3 години
Вересень 2025	збій в обміні даними з реєстром	3 години

\* створено за результатами власного дослідження та аналізу відкритих джерел

Можна прослідкувати тенденцію зміни суті кіберінцидентів – від одиночних випадків до системних проблем з обміном між реєстрами та цифровими системами. Пріоритетом в сфері кіберзахисту на поточному етапі є налагодження швидкого стійкого обміну між реєстрами шляхом запровадження дублюючих каналів синхронізації, резервування точок обміну даними, уніфікації протоколів взаємодії на рівні метаданих і структур даних. Це дозволяє мінімізувати ризики втрати доступу до критичної інформації внаслідок точкових відмов або перевантаження суміжних систем, забезпечуючи безперервність обслуговування користувачів навіть за умов пікових навантажень

або інцидентів у базових сервісах. Доцільним є впровадження асинхронної моделі обміну з реєстрами із буферизацією даних, що дозволить зберігати запити під час збою і передавати їх після відновлення зв'язку. Важливим є питання стандартизації інтерфейсів API між ключовими реєстрами та сервісами Міноборони, що має забезпечити їх моніторинг у реальному часі з автоматичним сповіщенням про збої.

За таких обставин вкрай важливим є запровадження механізмів реєстрації, принципів найменших привілеїв, багатфакторної аутентифікації, сегментації шляхів та регулярний аудит в якості основних інструментів в рамках нормативної бази та практики управління.



Крім того, кіберстійкість вимагає встановлення процедур безперервності. Вони охоплюють стратегії відновлення, визначені місця резервного копіювання, тестування сценаріїв аварійного перемикавання та формулювання цілей відновлення для життєво важливих функцій робочого процесу, зокрема цільового часу відновлення та цільової точки відновлення даних.

Основною передумовою цифрової трансформації є сумісність, яка в практичному плані часто обмежується технічним зв'язком систем. У оборонному секторі це тягне за собою узгодженість даних, процесів та інтерпретації вмісту, що виходить за рамки простої сумісності форматів. Встановлення уніфікованих каталогів та ідентифікаторів, протоколів класифікації, профілів метаданих, протоколів обміну та заходів контролю якості даних під час передачі має першорядне значення. За відсутності цих компонентів інтеграція посилює ризики неточностей та надмірностей. Це призводить до генерації недостовірної управлінської інформації, особливо коли операційна ефективність є основною проблемою.

Додаткова проблема полягає у взаємодії між класифікованими та некласифікованими доменами. У таких умовах інтероперабельність слід забезпечувати через коректне розмежування доступів і застосування безпечних механізмів міждоменного обміну, а не через послаблення режимних вимог. Узгодження зі стандартами партнерів варто розглядати як довгострокову політику стандартизації даних і процесів. Така політика підвищує сумісність, підтримує масштабованість і посилює керованість екосистеми оборонних цифрових сервісів.

Додатково зберігається дисбаланс між заходами захисту та забезпеченням безперервності роботи цифрових сервісів у кризових режимах. Подальший розвиток доцільно орієнтувати на перехід від точкових рішень до керованої політики змін. Така політика має включати визначення власників процесів і даних, уніфікацію правил роботи з даними та запровадження вимірюваних параметрів результативності.

Першорядне значення мають формалізація власників процесів та продуктів, введення єдиного джерела правдивості документів та статусів, встановлення стандартів управління даними, створення кіберстійкої архітектури безперервності та впровадження взаємодії як принципу організації всієї цифрової екосистеми оборонного сектору. Саме в такій логіці СЕДО, «Армія+» і інститут цифрових офіцерів, що

запроваджується, можуть перетворитися з простого набору інструментів у всеосяжний механізм реформи управління, здатний зменшити транзакційні витрати, підвищити підзвітність та забезпечити стійкість управління обороною в контексті війни та післявоєнної реконструкції.

Тенденції і перспективи розвитку цифрового документообігу у військовій сфері.

Однією з задач військового керівництва України є поширення електронного документообігу на всі рівні управління у Збройних Силах України – від центрального апарату до тактичної ланки. Однак цей підхід є життєздатним лише за умови, що інтероперабельність і кіберстійкість закладаються як базові принципи архітектури управління. Якщо їх розглядати як додаткові вимоги після впровадження, управлінський ефект буде обмеженим та мінімальним. У підсумку цифрова трансформація має перетворюватися з набору окремих рішень на стійку управлінську спроможність діяти швидко, узгоджено та підзвітно в умовах високих ризиків і обмежень зв'язку.

Підвищення кібербезпеки та стійкості системи має вирішальне значення. Перехід до електронного документообігу відбувається на тлі триваючої кібер- та повномасштабної війни з боку росії. Тому значна увага - як зараз, так і в майбутньому - спрямована на безпеку цифрових систем. Експерти застерігають, що поспішне оцифрування потоку військових документів у воєнний час створює ризики порушення персональних даних для військовослужбовців та викриття інформації безпеки військ, оскільки російські хакери, безсумнівно, спробують проникнути в цифрові сервіси Збройних Сил (Суспільне Новини, n.d.). Усвідомлюючи цю надзвичайну загрозу, Україна запроваджує багаторівневий механізм захисту: робочі процеси військових електронних документів працюють у захищених мережах, які використовують сертифіковані корінні криптографічні рішення; основні дані реєстру, такі як Єдиний реєстр військових зобов'язань, підлягають дублюванню та резервуванню для зменшення ризиків кібервторгнення. Застосування технології блокчейн для захисту особливо чутливих транзакцій (тим самим запобігаючи несанкціонованому втручанням або саботажу в цифрові замовлення) є перспективним шляхом (U.S. Department of Defense, 2019). DOT-Chain Defence є прикладом цифрової платформи МОУ, побудованої з елементами цифрового реєстру й логістики, які можуть бути потенційно



реалізовані з використанням розподілених технологій (Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони, 2026). Проактивне залучення України до ініціатив НАТО з кіберзахисту сприятиме прийняттю оптимальних практик безпеки. Зрештою, еволюція робочих процесів цифрових документів узгоджується з розвитком кіберпідрозділів у Збройних Силах, з прагненням створити спеціальні сили кіберзахисту, завданням яких є захист як військової IT-інфраструктури, так і ширшої цифрової структури країни.

Міжвідомча та міжнародна інтеграція є ключовою сферою уваги. Мета виходить за рамки простої внутрішньої автоматизації Міністерства оборони, охоплюючи консолідацію інформаційних мереж серед усіх військових гілок та союзних держав. Наразі ініційована електронна співпраця між Міністерством оборони, МВС, Міністерством у справах ветеранів та іншими відповідними суб'єктами для обміну даними військовослужбовців (відповідно до ініціативи Єдиного реєстру захисників). У найближчому майбутньому планується розробка єдиної цифрової платформи для сектору безпеки та оборони, яка охоплює Збройні Сили, Державну прикордонну охорону, Національну гвардію, Службу безпеки України (СБУ) та інші організації. Ця ініціатива дозволить автоматизувати процес передачі документації під час перепризначення військовослужбовців, синхронізувати записи про жертви та травми та покращити логістичну координацію. Метою є задача спростити координацію спільних дій, прискорити обмін розвідувальною інформацією та забезпечити технічну сумісність із Digital Backbone Альянсу (NATO, 2024).

Для перевірки реалістичності таких очікувань варто зіставляти українські підходи з практиками цифровізації у збройних силах держав, які мають підтвержені результати в цій сфері (насамперед окремі країни НАТО, США, Ізраїль, Естонія). Висновки, отримані з міжнародного досвіду, вказують на те, що, незважаючи на різницю в масштабах та контекстуальних умовах, всі зразкові випадки оцифрування у військовому управлінні мають спільні характеристики, а саме: наявність політичної волі та стратегічного спрямування з боку вищих органів влади, інвестиції в основну інфраструктуру, розвиток персоналу, трансформація когнітивних рамок і забезпечення кібербезпеки та сумісності. Україна, розпочавши свій шлях під час війни, ефективно інтегрує досвід НАТО, США, Ізраїлю та Естонії, прагнучи прискорити досягнення

сучасних стандартів. Українські військові вже використовують низку цифрових рішень (такі як «Армія+» та «Дельта»), які недоступні деяким її союзникам. Це свідчить про значний прогрес, але також підкреслює необхідність постійного навчання на провідних прикладах та адаптації їх методології до наших обставин (Boyd, 2017; Frantzman, 2021; Foreign Policy Research Institute, 2024; Mitnick, 2020; NATO, 2024).

У прагненні до всебічної оцифровки робочих процесів військових документів різні виклики та бар'єри вимагають зосередження уваги державного управління. Визначено потенційні стратегії вирішення цих проблем:

- стійкість до трансформації та людський вимір;
- взаємодія з міжнародними партнерами;
- кібербезпека та захист конфіденційності.

Стійкість до трансформації та людський вимір. Як і будь-яка суттєва ініціатива реформ, оцифрування стикається з системною інерцією, характерною для усталених практик. Старше покоління звикло користуватися фізичною документацією, при цьому дехто проявляє скептицизм до нових технологічних досягнень. Досвід військової цифрової трансформації Ізраїлю підтверджує, що головною перешкодою є необхідність трансформації управлінського мислення вищого командного складу на користь цифрових підходів (Mitnick, 2020).

Успішне подолання таких бар'єрів вимагає не лише змін у мисленні, а й впровадження системного інструментарію для управління цифровими змінами. Для підвищення керованості трансформації рамка зрілості може бути структурована у трьох блоках: кіберстійкість, інтероперабельність і процесна ефективність. Блок кіберстійкості має відображати здатність сервісів документообігу підтримувати функціональність під час інцидентів і відмов, а також відновлювати роботу у визначені терміни та з допустимим рівнем втрати даних. Оцінювання кіберстійкості повинна ґрунтуватися на доступності ключових функцій і цільових параметрах відновлення. Він також повинен охоплювати результати планових тестів відновлення та показників реагування на інциденти, включаючи час виявлення та час усунення. Окремо слід враховувати зрілість управління доступом, повноту журналювання та сегментацію контурів інтеграції. В умовах деградації зв'язку важливим індикатором є наявність режимів роботи з обмеженою мережею, зокрема офлайн-режиму або відкладеної синхронізації.



Показники інтеперабельності відображають здатність інформаційних систем і організаційних ланок обмінюватися документами та метаданими без спотворення змісту і без надлишкового введення даних. Змістовий компонент обміну включає, зокрема, класифікацію, статус документа, підставу, виконавця та інші атрибути процесу. Інтеперабельність розкривається за чотирма рівнями: технічним, синтаксичним, семантичним та організаційно-процесним. На технічному рівні ключовими є стабільні канали інтеграції та стандартизовані програмні інтерфейси або інтеграційна шина (шина обміну даними/повідомленнями) як інфраструктура взаємодії систем. На синтаксичному рівні визначальними є узгоджені формати документів і структур даних, наявність схем та правил валідації, а також керування версіями інтеграційних контрактів. На семантичному рівні критичними стають узгоджені довідники, класифікатори, профілі метаданих, унікальні ідентифікатори сутностей і правила зіставлення значень. На організаційно-процесному рівні інтеперабельність забезпечується регламентами взаємодії, угодами про рівень сервісу, матрицями відповідальності, правилами ескалації та визначенням власників даних і відповідальних за їх якість. В данному випадку доцільним буде використання методології оцінки, що ґрунтується на взаємодоповнюваних інструментах управління процесами та ризиками. З цією роллю

справляється комплексна модель оцінювання, що поєднує аналіз ризиків, вимог користувачів, структуру процесів і безперервне вдосконалення на основі контрольованих метрик, що має стати сполучною ланкою між аналітикою та управлінням (Kovalenko et al., 2025).

З точки зору розуміння використання цифрових сервісів МОУ корисним є аналіз динаміки активних користувачів та обсягів звернень та операцій в застосунках «Резерв» та «Армія+».

Цифровий сервіс «Резерв+» офіційно запущено 18 травня 2024 року. Уже до 12 липня 2024 року в застосунку оновили свої дані 2,7 мільйона українців (близько 90–100 тис. осіб оновлювали дані щодня) (Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони, 2026; MediaSapiens, 2025). Цей стрибок був пов'язаний із вимогою закону про мобілізацію щодо уточнення облікових даних протягом 60 днів.

Сервіс «Армія+» презентовано 8 серпня 2024 року. Менш ніж за тиждень після старту авторизувалися понад 50 тисяч військових. Це свідчить про значний початковий інтерес серед особового складу. За кілька днів було подано перші 250 електронних рапортів через застосунок (Бізнес Цензор, 2025; Черногоренко, 2024). Ключові функції застосунків «Резерв+» та «Армія+» та їхні характеристики наведено в табл.2.

Табл.2.

Основні функції та навантаження сервісів «Резерв+» та «Армія+»

Функція	Кількість звернень та операцій
уточнення особистих даних	2,7 млн оновлень, щоденний потік запитів більше 1 млн запитів на добу
оформлення відстрочки	понад 333 тисячі відстрочок від мобілізації станом на травень 2025
електронний військовий документ	понад 4 млн власників ЕВД станом на липень 2025 року
інтеграція з ВЛК	200 тис направлень станом на червень 2025 року
рекрутинг в ЗСУ	понад 100 тисяч заявок станом на середину 2025 року
подача стандартних рапортів	Більше 1,2 мільйона станом на грудень 2025 року
подача рапортів на переведення	Понад 55 тисяч рапортів станом на грудень 2025 року

\* створено за результатами власного дослідження та аналізу відкритих джерел

Узагальнена динаміка кількості користувачів «Резерв+» та «Армія+» за ключовими датами наведено на рис. 1.

Для аналізу рівня інтеперабельності варто розглянути кейси запуску застосунків, які були запущені МОУ. Так, в серпні 2024 року було презентовано застосунок «Армія+» для військовослужбовців ЗСУ, і вже в перший тиждень роботи виявилися проблеми з

авторизацією деяких користувачів. Близько 60 тисяч військових успішно зареєструвалися за тиждень, проте багато хто не зміг створити обліковий запис – система не знаходила їхніх даних. Більшість проблем з авторизацією було вирішено: Міноборони запевнило, що поступово цифровізація охопить усі силові структури, і всі військові з часом отримають доступ до «Армія+» (Черногоренко, 2024).



**Рис. 1. Динаміка кількості активних користувачів застосунків «Резерв» та «Армія+»**  
\* створено за результатами власного дослідження та аналізу відкритих джерел

Для аналізу рівня інтегруваності варто розглянути кейси запуску застосунків, які були запуснені МОУ. Так, в серпні 2024 року було презентовано застосунок «Армія+» для військовослужбовців ЗСУ, і вже в перший тиждень роботи виявилися проблеми з авторизацією деяких користувачів. Близько 60 тисяч військових успішно зареєструвалися за тиждень, проте багато хто не зміг створити обліковий запис – система не знаходила їхніх даних. Більшість проблем з авторизацією було вирішено: Міноборони запевнило, що поступово цифровізація охопить усі силові структури, і всі військові з часом отримають доступ до «Армія+» (Черногоренко, 2024).

У грудні 2024 року після початкового етапу впровадження «Армія+» додав нові функції, зокрема можливість подати рапорт на переведення між військовими частинами онлайн. Проте одразу виявилися технічні проблеми: багато військових отримували відмову в додатку при спробі подати такий рапорт. В якості тимчасового вирішення було запропоновано гарячу лінію Єдиного центру рекрутингу ССО (Сікало, 2025).

Таким чином, досвід із «Армія+» також показав, що прискорений запуск цифрового інструменту без повного наповнення і перевірки даних призводить до збоїв і тимчасового зниження ефективності. На старті сервіс довелося обмежити лише частиною особового складу та покладатися на актуальність даних у реєстрах, які не встигли оновити належним чином. У випадку з новою функцією переведень, довелося терміново вносити зміни в бекенд-систему (довідники військових частин) і паралельно забезпечити альтернативний канал (телефон гарячої лінії) для підтримки військових (Черногоренко, 2024; Сікало, 2025).

Рівень інтегруваності інформаційних

систем у ЗСУ є критично важливим показником успішної цифровізації. За останні роки проводиться активна робота над об'єднанням розрізнених реєстрів і баз даних Міністерства оборони та Генерального штабу в єдиний інформаційний простір. Офіційного кількісного рейтингу рівня інтегруваності не оприлюднено, але низка ініціатив демонструє значний прогрес у цій сфері.

Єдина система обліку особового складу «Імпульс», розгорнута у 2025 році, описується як фундамент для майбутньої цифрової екосистеми оборони. «Імпульс» забезпечує інтеграцію з іншими ключовими продуктами, як то «Армія+», із системою електронного документообігу, з Медичною інформаційною системою ЗСУ. Фактично це є створенням єдиного інформаційного середовища, де всі процеси взаємопов'язані і ґрунтуються на єдиному достовірному джерелі даних, що дозволяє прискорити роботу всіх служб (Interfax-Ukraine, 2025).

Єдиний державний реєстр призовників, військовозобов'язаних та резервістів «Оберіг» створено відповідно до закону 2017 року, а формально запущено у березні 2022 року. Він є спільним інструментом для військкоматів (ГЦК та СП), Генерального штабу і Міністерства оборони. За законом, Міністерство оборони є володільцем реєстру, а Генштаб ЗСУ – одним із розпорядників (нарівні зі СБУ та Службою зовнішньої розвідки). Тобто і МОУ, і ГШ мають прямий доступ до даних цього реєстру, що саме по собі забезпечує інтеграцію їхніх інформаційних потреб. Дані автоматично оновлюються шляхом обміну з багатьма національними реєстрами (РАЦС, Міграційна служба, Податкова, МОЗ, МОН тощо) через систему взаємодії «Трембіта». Модернізація «Оберігу» в 2023 році (за підтримки проєкту EU4DigitalUA) була спрямована на покращення інтегруваності – налагоджено обмін даними з ключовими державними базами, що дозволило верифікувати близько 88% даних реєстру та додати 750 тис. записів. Таким чином, ступінь інтеграції між військовими реєстрами і зовнішніми базами значно підвищився: наприклад, виключено випадки подвійного вручення повісток або неактуальних даних про призовників (DOU, n.d.).

Важливо, що всі нові цифрові рішення впроваджуються у тісній координації між Міністерством оборони та Генштабом. Наприклад, при переході на електронний журнал обліку особового складу наказом №\* було передбачено перехідний період до



1 вересня 2025 року, протягом якого Головне управління персоналу ГШ ЗСУ спільно з Директоратом цифрової трансформації МОУ збирають пропозиції від військових частин і аналізують виявлені проблеми з веденням нового електронного реєстру (Бізнес Цензор, 2025). Це свідчить про оцінювання та відстеження рівня інтеграції і взаємодії систем на практиці, з метою їх подальшого вдосконалення.

Окремо виділяється група показників процесної ефективності, яка характеризує швидкість та якість проходження документів і навантаження на персонал. До неї належать час повного циклу проходження документа від створення до завершення, час погодження та підпису (з урахуванням типових і граничних значень), частка ручних операцій і повторного введення даних, частота повернень на доопрацювання, пропускну здатність (кількість документів за період), а також простоти та “черги” між етапами. Така трикомпонентна структура рамки зрілості дозволяє уникати методологічної помилки, коли зростання швидкості документообігу помилково ототожнюється зі зростанням кіберстійкості або сумісності систем: зрілість у цьому підході трактується як збалансований прогрес одночасно в кіберстійкості, інтероперабельності та процесній ефективності, що робить оцінювання більш доказовим і придатним для управлінських рішень та пріоритизації заходів.

Обидва цифрові сервіси МОУ – «Резерв+» для цивільних військовозобов’язаних і «Армія+» для військових – успішно набули багатомільйонної аудиторії за короткий час, суттєво спростивши взаємодію громадян і військовослужбовців з оборонним відомством. Статистика свідчить про мільйони проведених операцій: від оновлення даних і отримання відстрочок до подачі рапортів і електронних документів. Попри окремі технічні збої (здебільшого викликані кібератаками або високим навантаженням), команди Міноборони оперативно реагували і відновлювали роботу сервісів.

У Збройних Силах України швидкість документообігу традиційно визначалася часом проходження службових документів через всі необхідні інстанції. Офіційних публічних метричних показників саме швидкості обробки документів у відкритих джерелах не знайдено. Проте з 2012 по 2026 роки в ЗСУ відбувалася поступова цифровізація діловодства, яка мала на меті прискорити й спростити документообіг.

Так, при запуску мобільного застосунку «Армія+» за перші два місяці роботи (серпень–

жовтень 2024) було подано понад 10 000 електронних рапортів саме через застосунок, кількість е-рапортів зростала щодня на 150–200 (Міністерство оборони України, 2025, n.d.). Наказом №\* в 2024 році Міністерство оборони скоротило 12 паперових журналів обліку особового складу до одного електронного журналу (Бізнес Цензор, 2025). В 2025 році у ЗСУ розгорнуто першу централізовану цифрову систему персонального обліку «Імпульс», яка мала стати ядром цифрової екосистеми оборони, що система автоматизує створення документів (наказів, довідок, звітів) та формує узгоджену звітність, що усуває дублювання даних (Interfax-Ukraine, n.d.).

Взаємодія з міжнародними партнерами, зокрема через двосторонні домовленості щодо підтримки цифрових проєктів (Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони, 2026), є важливим чинником прискорення цифрових змін. Окремого опрацювання потребує адаптація сервісів до умов бойових дій, розвиток мобільних клієнтських компонентів із підтримкою офлайн-функціонування та відкладеної синхронізації після відновлення зв’язку. Для мінімізації втрат інформації в разі нестабільного підключення слід передбачати захищені засоби локального зберігання з контрольованим доступом. Критичні дані мають резервуватися географічно віддалено, поза зонами активних бойових дій, із визначеними регламентами відновлення. За відкритими даними, така практика вже застосовується через віддалені центри обробки даних (АрміяInform, 2024).

Кібербезпека та захист конфіденційності є ключовими передумовами довіри до електронного документообігу. Електронні системи оборонного управління є привабливими цілями для противника, зокрема з мотивів отримання інформації або порушення роботи управлінських контурів (Суспільне Новини, n.d.). Паралельно зберігаються внутрішні ризики, пов’язані з несанкціонованим доступом і витоками. Тому потрібні чіткі правила доступу, журналювання дій і дисципліна виконання процедур на всіх рівнях. Курс дій зрозумілий: уряд повинен забезпечити сертифікацію та аудит безпеки всіх розгорнутих рішень. Наразі Міністерство оборони тісно співпрацює зі Службою безпеки України з цього питання. Наразі в Україні триває створення Єдиного державного реєстру військовослужбовців як інформаційно-комунікаційної системи, що передбачає міжвідомчу електронну інформаційну



взаємодію з іншими державними реєстрами та системами в рамках цифрового урядування й узгодження облікових даних відповідно до чинного законодавства (Бізнес Цензор, 2025; Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради, n.d.). Обов'язково потрібно продовжити розробку фірмових криптографічних інструментів (витіснити російське програмне забезпечення, яке історично було вбудоване в системи). Регулярне навчання персоналу з кібербезпеки має вирішальне значення: воно включає недопущення відкриття або запуску вкладень і файлів із неперевіраних джерел, а також утримання від використання персональних платформ для офіційного обміну інформацією (відомчими актами прямо заборонено використання незахищених програм обміну повідомленнями для передачі офіційної інформації) (Черногоренко, 2024). На урядовому рівні повинні бути сформульовані плани надзвичайних ситуацій у разі успішної кібератаки. Наприклад, розробка стратегії переходу на резервні системи та аналогові паперові процедури в критичні моменти (папір як резерв на крайній випадок). Фактично, йдеться про підвищення стійкості - система має витримати окремі збої чи атаки і швидко відновитися. Для цього в Міноборони створюється система кібероборони, підпорядковані структурі кіберсил фахівці моніторять мережі МОУ і ЗСУ, перешкоджають вторгненню та реагують на інциденти.

#### **Висновки.**

Цифрова трансформація військового документообігу в Україні вже не є допоміжною автоматизацією внутрішніх процедур. В умовах повномасштабної війни вона прямо впливає на керування оборонного управління: скорочує цикл проходження управлінських рішень, підсилює дисципліну виконання, підвищує трасованість дій і робить підзвітність посадових осіб більш предметною. Водночас управлінський ефект знижується там, де цифровізація відтворює паперову логіку без перегляду маршрутизації та вимог: надлишкові погодження, дублювання операцій і паралельне ведення паперових та електронних контурів зберігають бюрократичне навантаження, а в окремих випадках навіть посилюють його через подвійний облік і розмитість правил. У ряді підрозділів зберігається практика дублювання – електронні документи роздруковуються для підпису або архівування, а маршрутизація залишається паперовою. Поширена й протилежна практика, коли документи роздруковуються, підписуються, відправляються засобами СЕДО, а потім ще

раз роздруковуються та направляються за належністю. Це не лише ускладнює контроль виконання, а й розмиває відповідальність через паралельні контури погодження.

Ключовим обмеженням масштабування електронного діловодства в оборонному секторі є не тільки та не стільки темп розгортання сервісів, скільки здатність систем працювати у режимі підвищених ризиків і нестабільної інфраструктури. Для ЗСУ це означає, що кіберстійкість має бути задана як обов'язкова управлінська умова функціонування документообігу: критичним є збереження працездатності основних функцій під час інцидентів, деградації мережі та пікових навантажень, а також відновлення у визначені строки. На тактичному рівні питання доступності набуває практичного виміру через нестабільний зв'язок, тому архітектурно й організаційно необхідні режими роботи з обмеженою мережею, локальне збереження та відкладена синхронізація, інакше електронні процедури втрачають надійність саме в ті моменти, коли вони найбільш потрібні.

Інтероперабельність, у свою чергу, не зводиться до технічної інтеграції систем. У військовому управлінні вона означає узгодженість даних, метаданих і процедур, наявність уніфікованих довідників та ідентифікаторів, зрозумілих правил обміну й контролю якості даних під час передачі. За відсутності цих передумов інтеграція породжує дублювання, неточності та суперечності у статусах документів та виконавських ланцюгах, що спотворює управлінську інформацію та підриває довіру до цифрових схем. Особлива увага повинна бути спрямована на взаємодію між класифікованими та некласифікованими доменами: інтероперабельність за таких умов повинна бути забезпечена відповідним розмежуванням доступу та безпечними механізмами міждоменного обміну, а не спрощенням режимних вимог.

Прогрес цифрової трансформації доцільно оцінювати не стільки за кількістю сервісів чи швидкістю документообігу, скільки за їх стійкістю, інтегрованістю та ефективністю в управлінні. Практичну цінність має підхід, що оцінює зрілість цифрового діловодства через три взаємопов'язані виміри: кіберстійкість, інтероперабельність і процесну ефективність. Така рамка допомагає відрізнити реальне прискорення управлінських процесів, технічну та організаційну сумісність, а також здатність сервісів до відновлення у кризових умовах. Вона



дає змогу перейти від загальних декларацій до вимірюваних управлінських рішень і чіткої пріоритизації заходів.

У стратегічній перспективі завершення переходу до керованого, кіберстійкого та інтегрованого електронного документообігу є передумовою підвищення ефективності оборонного управління під час війни й основою для післявоєнної

модернізації військової організації. Це потребує інституційного закріплення відповідальності за процеси та дані, уніфікації правил роботи з інформацією, а також переходу від точкових IT-рішень до керованої політики змін, яка має чіткі метрики, власників і механізми контролю виконання.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- АрміяInform. (2024, August 21). *Як з'явилася «Армія+» і що буде з додатком далі: Інтерв'ю*. <https://armyinform.com.ua/2024/08/21/yak-zyavylasya-armiya-i-shho-bude-z-dodatkom-dali-intervyu-armiyainform-z-katerynoyu-chernogorenko/>
- АрміяInform. (2024, December 17). *У Міністерстві оборони розповіли про кількість користувачів «Армія+» та нові можливості переведень*. <https://armyinform.com.ua/2024/12/17/u-ministerstvi-oborony-rozpovily-pro-500-tysyach-korystuvachiv-armiya-ta-pro-novi-mozhlyvosti-pereveden/>
- АрміяInform. (2024, December 21). *Скільки користувачів щоденно користуються застосунком «Резерв+»: Відповідь від Міноборони*. <https://armyinform.com.ua/2024/12/21/skilky-korystuvachiv-shhodenno-korystuyutsya-zastosunkom-rezerv-vidpovid-vid-minoborony/>
- АрміяInform. (2024, December 4). *Міноборони: 12 паперових журналів та книг обліку особового складу скоротили до одного*. <https://armyinform.com.ua/2024/12/04/minoborony-12-paperyv-zhurnaliv-ta-knyg-obliku-osobovogo-skladu-skorotyly-do-odnogo/>
- АрміяInform. (2024, November 20). *Єдиний реєстр військовослужбовців: У Міноборони пояснили переваги*. [https://armyinform.com.ua/2024/11/20/yedyniy-reyestr-vijskovosluzhbovciv-u-minoborony-poyasnyly-perevagy/?utm\\_source=chatgpt.com](https://armyinform.com.ua/2024/11/20/yedyniy-reyestr-vijskovosluzhbovciv-u-minoborony-poyasnyly-perevagy/?utm_source=chatgpt.com)
- Бізнес Цензор. (2025). *Актуальні додатки в Україні: Новини 2025 року*. <https://censor.net/biz/tag/5997/dodatok>
- Верховна Рада України. (2017, October 5). *Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги (Закон № 2155-VIII)*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
- Верховна Рада України. (n.d.). *Про створення та функціонування Єдиного державного реєстру військовослужбовців (Закон № 4497-20)*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4497-20>
- Департамент цифрової трансформації Харківської міської ради. (n.d.). *Досягнення*. <https://digital.kharkivrada.gov.ua/dosyagnennya> (дата звернення: 12.08.2025).
- Коментарі Україна. (n.d.). *Збій у «Резерв+»: Що знову пішло не так*. <https://society.comments.ua/ua/news/human-rights/zbiy-u-zastosunku-rezerv-scho-znovu-pishlo-ne-tak-747266.html>
- Міністерство оборони України. (2025, July 7). *Україна запускає DOT-Chain Defence – цифрову систему для швидкого постачання озброєння*. [https://mod.gov.ua/news/ukrayina-zapuskaye-dot-chain-defence-czifrovu-sistemu-dlya-shvidkogo-postachannya-ozbroynnya?utm\\_source=chatgpt.com](https://mod.gov.ua/news/ukrayina-zapuskaye-dot-chain-defence-czifrovu-sistemu-dlya-shvidkogo-postachannya-ozbroynnya?utm_source=chatgpt.com)
- Міністерство оборони України. (2025, October 9). *Міністерства оборони України та Німеччини домовились про довгострокове партнерство у сфері цифровізації*. <https://mod.gov.ua/news/ministerstva-oboroni-ukraini-ta-nimechchini-domovilis-pro-dovgostrokove-partnerstvo-u-sferi-cifrovizacii>
- Міністерство оборони України. (n.d.). *В Армія+ подано 10 000 рапортів*. <https://mod.gov.ua/news/v-armiya-podano-10-000-raportiv-pidsumki-dvoh-misyacziv-roboti>
- Міністерство оборони України. (n.d.). *Мобільний застосунок Резерв+*. <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-zapuskaye-mobilnij-zastosunok-rezerv-dlya-vijskovozobov'язanih-prizovnikiv-ta-rezervistiv>
- Міністерство оборони України. (n.d.). *Як виправити дані та авторизуватись в застосунку «Армія+»*. <https://aplus.mod.gov.ua/getcover>
- Незалежний антикорупційний комітет з питань оборони. (2026, January 1). *“Defence Talks”: Як відбувається цифровізація оборонного сектора (під час війни)*. <https://nako.org.ua/events/defence-talks-yak-vidbuvajetsya-cifrovizaciya-oboronnogo-sektoru-pid-cas-viini>
- РБК-Україна. (n.d.). *«Резерв+» не працює 19 грудня – стався збій*. <https://www.rbc.ua/rus/news/rezerv-stavsya-masshtabnij-zbiy-1734600377.html>
- РБК-Україна. (n.d.). *Переведення військових через додаток «Армія»: У ССО заявили про технічні проблеми*. <https://www.rbc.ua/rus/news/sso-povidomili-tehnicni-problemi-perevedennyam-1733812831.html>
- Сікало, М. (2025). *Методологічні виклики дослідження цифрової трансформації публічного управління: Від інструментальності до субстанційності технологій, концепція транзитивної цифрової державності. Державне управління: удосконалення та розвиток*, (9). <http://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.13>
- Сікало, М. (2025). *Цифрова трансформація в публічному управлінні Харківщини: Транзитивна модель та практичний досвід. Інвестиції: практика та досвід*, (18), 243–252. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243>
- Слово і Діло. (2024, December 19). *У застосунку «Резерв+» зафіксували збій*. <https://www.slovoidilo.ua/2024/12/19/novyna/suspilstvo/zastosunku-rezerv-zafiksuvaly-zbij>
- Слово і Діло. (2025, February 8). *У застосунку «Резерв+» стався збій: Пояснення Міноборони*. <https://www.slovoidilo.ua/2025/02/08/novyna/suspilstvo/zastosunku-rezerv-stavsya-zbij-poyasnennya-minoborony>
- Страшкуліч, А. (2024, August 12). *Українська паперова армія: Як Міноборони намагається цифровізувати військо. Українська правда*. <https://www.pravda.com.ua/longread/2024/08/12/7469836/>



- Суспільне Новини. (n.d.). «Резерв+»: У застосунку стався збій, роботу відновлено. <https://suspilne.media/1121616-u-zastosunku-rezerv-stavsas-zbij-so-vidomo/>
- Суспільне Новини. (n.d.). Міноборони: Застосунок «Резерв+» зараз налічує майже 4,5 млн користувачів. <https://suspilne.media/1042995-zastosunok-rezerv-vze-nalichue-majze-45-mln-koristuvachiv-cernogorenko/>
- Суспільне Новини. (n.d.). У «Резерв+» стався збій – Міноборони. <https://suspilne.media/871135-u-rezerv-stavsas-zbij-minoboroni/>
- TCH. (n.d.). Застосунок «Армія+»: Скільки військових встигли авторизуватись. <https://tsn.ua/ukrayina/u-minoboroni-rozpoznavi-skilli-viyskovih-proyshli-avtorizaciyu-u-zastosunku-armiya-2639820.html>
- TCH. (n.d.). Помилка у застосунку «Армія+»: У Міноборони пояснили, що робити. <https://tsn.ua/ukrayina/pomilka-v-zastosunku-armiya-minoboroni-nadalo-instrukciyu-yak-vipraviti-2642049.html>
- Черногоренко, К. (2024, August 15). Через «Армія+» вже подали 1100 електронних рапортів. Міністерство оборони України. <https://mod.gov.ua/news/cherez-armiya-vzhe-podali-1100-elektronnih-raportiv>
- Boyd, A. (2017, May 11). *Enterprise view: How Army HQ is going paperless in under a year*. Federal Times. <https://www.federaltimes.com/it-networks/2017/05/11/enterprise-view-how-army-hq-is-going-paperless-in-under-a-year/>
- Breaking Defense. (2025, January 29). *Blockchain, big data and genAI: US Army uses novel tech to track billions in Ukraine aid*. [https://breakingdefense.com/2025/01/blockchain-big-data-and-genai-us-army-uses-novel-tech-to-track-billions-in-ukraine-aid/?utm\\_source=chatgpt.com](https://breakingdefense.com/2025/01/blockchain-big-data-and-genai-us-army-uses-novel-tech-to-track-billions-in-ukraine-aid/?utm_source=chatgpt.com)
- CERT-UA. (2025). *Аналітичний звіт CERT-UA*. Держспецзв'язку. <https://cip.gov.ua/ua/news/intensivnist-fishingovikh-atak-zroslo-ale-lyudi-stali-bilsh-obiznanimi-v-pitanniyakh-kibergigiyeni-analichnii-zvit-cert-ua>
- DOU. (n.d.). *Реєстр військовозобов'язаних "Оберіг": Як працює і які містить дані*. <https://dou.ua/lenta/articles/electronic-register-oberig/>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494
- European Commission. (2017). *European interoperability framework – Implementation strategy*. Publications Office of the European Union.
- Foreign Policy Research Institute. (2024, October). <https://www.fpri.org/article/2024/10/inside-estonias-defense-tech-ecosystem/>
- Frantzman, S. (2021, July 23). *Israel pushes military digital transformation in the age of "artificial intelligence war."* C4ISNet. <https://www.c4isrnet.com/it-networks/2021/07/23/israel-pushes-military-digital-transformation-in-the-age-of-artificial-intelligence-war/>
- Gwara Media. (2025). *Міноборони створили Центр реагування на кіберінциденти*. <https://gwaramedia.com/minoborony-stvoryly-tsentr-reahuvannia-na-kiberintsydynty/>
- Interfax-Ukraine. (2025). Нову цифрову систему обліку військовослужбовців "Імпульс" розгортають у ЗСУ – Міноборони. <https://interfax.com.ua/news/general/1112088.html>
- Interfax-Ukraine. (n.d.). В «Армія+» уже понад 1 млн користувачів, Міноборони запускає новий етап розвитку застосунку. <https://interfax.com.ua/news/general/1126767.html>
- ITC.ua. (n.d.). «Резерв+» помилково записав у розшук понад 700 тис. українців: Застосунок чекає трансформація. <https://itc.ua/ua/novini/rezerv-pomytkovo-zapysav-u-rozshuk-ponad-700-tys-ukrayintsiv-zastosunok-chekaye-transformatsiya-z-avtomatychnym-vzyattiam-na-viyskovyj-oblik/>
- Kovalenko, M., Sikalo, M., Kovalova, T., Radchenko, O., Velychko, L., Nakisko, O., Grybko, O., Maistro, S., & Ryzhikova, N. (2025). Development of an integrated quality management model in the context of digital transformation: public administration, education, economy. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4(86)), 46–61. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.348540>
- LB.ua. (2024, September 11). За місяць у «Армія+» зареєструвались майже 200 тисяч користувачів. [https://lb.ua/society/2024/09/11/634287\\_misyats\\_armiya\\_zareiestruvalis.html](https://lb.ua/society/2024/09/11/634287_misyats_armiya_zareiestruvalis.html)
- MediaSapiens. (2024, July 12). Дані в застосунку «Резерв+» оновили вже 2,7 мільйона українців. <https://ms.detector.media/withoutsection/post/35525/2024-07-12-dani-v-zastosunku-rezerv-onovyly-vzhe-27-milyona-ukraintsiv/>
- MediaSapiens. (2024, November 11). За два дні онлайн-відстрою в «Резерв+» отримали 40 тисяч громадян. <https://ms.detector.media/internet/post/36681/2024-11-11-za-dva-dni-onlayn-vidstrochku-v-rezerv-otrymaly-40-tysyach-gromadyan/>
- MediaSapiens. (2025, May 18). Кількість користувачів «Резерв+» перевищила 4 мільйони. <https://ms.detector.media/internet/post/37953/2025-05-18-kilkist-korystuvachiv-rezerv-perevyshchyla-4-milyony/>
- Mitnick, J. (2020, February 8). *Here's how the Israeli army is embracing digital transformation*. CIO. <https://www.cio.com/article/193993/heres-how-the-israeli-army-is-embracing-digital-transformation.html>
- NATO. (2024, October 17). *NATO's digital transformation implementation strategy*. <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/10/17/natos-digital-transformation-implementation-strategy>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). *Recommendation of the Council on Digital Government Strategies*. OECD Publishing.
- U.S. Department of Defense. (2019, January 2). *DoD Instruction 8170.01: Online information management and electronic messaging* (Change 1, August 24, 2021). [https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/FOID/Reading%20Room/Personnel\\_Related/22-F-0350\\_DODI\\_8170.01\\_Online\\_Information\\_Management\\_and\\_Electronic\\_Messaging\\_2Jan2019\\_CH-1\\_24Aug2021.pdf](https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/FOID/Reading%20Room/Personnel_Related/22-F-0350_DODI_8170.01_Online_Information_Management_and_Electronic_Messaging_2Jan2019_CH-1_24Aug2021.pdf)
- United Nations in Ukraine. (n.d.). *Attacks on Ukraine's energy infrastructure: Harm to the civilian population*. <https://ukraine.un.org/en/278992-attacks-ukraine%E2%80%99s-energy-infrastructure-harm-civilian-population>
- Wikipedia contributors. (n.d.). *Backup site*. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Backup\\_site?utm\\_source=chatgpt.com](https://en.wikipedia.org/wiki/Backup_site?utm_source=chatgpt.com)
- Wikipedia contributors. (n.d.). *IT disaster recovery*. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/IT\\_disaster\\_recovery?utm\\_source=chatgpt.com](https://en.wikipedia.org/wiki/IT_disaster_recovery?utm_source=chatgpt.com)



## REFERENCES

- ArmyInform. (2024, August 21). How Army+ was created and what comes next: Interview. <https://armyinform.com.ua/2024/08/21/yak-zyavylasya-armiya-i-shho-bude-z-dodatkom-dali-intervyu-armiyainform-z-katerynoyu-chernogorenko/>
- ArmyInform. (2024, December 17). The Ministry of Defense reported the number of Army+ users and new transfer options. <https://armyinform.com.ua/2024/12/17/u-ministerstvi-oborony-rozpovily-pro-500-tysyach-korystuvachiv-armiya-ta-pro-novi-mozhlyvosti-pereveden/>
- ArmyInform. (2024, December 21). Daily number of Reserve+ users: Response from the Ministry of Defense. <https://armyinform.com.ua/2024/12/21/skilky-korystuvachiv-shhodенno-korystuyutsya-zastosunkom-rezerv-vidpovid-vid-minoborony/>
- ArmyInform. (2024, December 4). Ministry of Defense: 12 paper logs and personnel record books were reduced to one. <https://armyinform.com.ua/2024/12/04/minoborony-12-paperovyh-zhurnaliv-ta-knyg-obliku-osobovogo-skladu-skorotyly-dodnogo/>
- ArmyInform. (2024, November 20). Unified register of military personnel: The Ministry of Defense explained the advantages. <https://armyinform.com.ua/2024/11/20/yedynyj-reyestr-vijskovosluzhbovcziv-u-minoborony-poyasnyly-perevagy/>
- Boyd, A. (2017, May 11). Enterprise view: How Army HQ is going paperless in under a year. *Federal Times*. <https://www.federaltimes.com/it-networks/2017/05/11/enterprise-view-how-army-hq-is-going-paperless-in-under-a-year/>
- Breaking Defense. (2025, January 29). Blockchain, big data and genAI: US Army uses novel tech to track billions in Ukraine aid. <https://breakingdefense.com/2025/01/blockchain-big-data-and-genai-us-army-uses-novel-tech-to-track-billions-in-ukraine-aid/>
- Business Censor. (2025). Current applications in Ukraine: 2025 news. <https://censor.net/biz/tag/5997/dodatok>
- CERT-UA. (2025). CERT-UA analytical report. State Service of Special Communications and Information Protection of Ukraine. <https://cip.gov.ua/ua/news/intensivnist-fishingovikh-atak-zrosla-ale-lyudi-stali-bilsh-obiznanimi-v-pitannyakh-kibergigiyeni-analichnii-zvit-cert-ua>
- Chernogorenko, K. (2024, August 15). *1,100 electronic reports have already been submitted via Army+*. Ministry of Defense of Ukraine. <https://mod.gov.ua/news/cherez-armiya-vzhe-podali-1100-elektronnih-raportiv>
- Department of Digital Transformation of Kharkiv City Council. (n.d.). Achievements. <https://digital.kharkivrada.gov.ua/dosyagnennya>
- DOU. (n.d.). “Oberih” register of persons liable for military service: How it works and what data it contains. <https://dou.ua/lenta/articles/electronic-register-oberig/>
- Dunleavy, P., Margetts, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). Digital era governance: IT corporations, the state, and e-government. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 16(3), 467–494.
- European Commission. (2017). European interoperability framework – Implementation strategy. Publications Office of the European Union.
- Foreign Policy Research Institute. (2024, October). Inside Estonia’s defense-tech ecosystem. <https://www.fpri.org/article/2024/10/inside-estonias-defense-tech-ecosystem/>
- Frantzman, S. (2021, July 23). *Israel pushes military digital transformation in the age of “artificial intelligence war.”* C4ISRNet. <https://www.c4isrnet.com/it-networks/2021/07/23/israel-pushes-military-digital-transformation-in-the-age-of-artificial-intelligence-war/>
- Gwara Media. (2025). The Ministry of Defense established a Cyber Incident Response Center. <https://gwaramedia.com/minoborony-stvoryly-tsentr-reahuvannia-na-kiberintsydynty/>
- Independent Anti-Corruption Committee on Defense. (2026, January 1). “Defence Talks”: How the digitalization of the defense sector is taking place (during wartime). <https://nako.org.ua/events/defence-talks-yak-vidbuvajetsya-cifrovizaciya-oboronogo-sektoru-pid-cas-viini>
- Interfax-Ukraine. (2025). A new digital system for accounting military personnel (“Impulse”) is being deployed in the Armed Forces of Ukraine – Ministry of Defense. <https://interfax.com.ua/news/general/1112088.html>
- Interfax-Ukraine. (n.d.). Army+ has surpassed 1 million users; the Ministry of Defense launches a new stage of application development. <https://interfax.com.ua/news/general/1126767.html>
- ITC.ua. (n.d.). Reserve+ mistakenly marked more than 700,000 Ukrainians as wanted: The application is to undergo transformation. <https://itc.ua/ua/novini/rezerv-pomykovo-zapysav-u-rozshuk-ponad-700-tys-ukrayintsiv-zastosunok-chekaye-transformatsiya-z-avtomatychnym-vzyattjam-na-vijskovyj-oblik/>
- Komentari Ukraina. (n.d.). Reserve+ outage: What went wrong again? <https://society.comments.ua/ua/news/human-rights/zbiy-u-zastosunku-rezerv-scho-znovu-pishlo-ne-tak-747266.html>
- Kovalenko, M., Sikalo, M., Kovalova, T., Radchenko, O., Velychko, L., Nakisko, O., Grybko, O., Maistro, S., & Ryzhikova, N. (2025). Development of an integrated quality management model in the context of digital transformation: Public administration, education, economics. *Technology Audit and Production Reserves*, 6(4(86)), 46–61. <https://doi.org/10.15587/2706-5448.2025.348540>
- LB.ua. (2024, September 11). Almost 200,000 users registered in Army+ within a month. [https://lb.ua/society/2024/09/11/634287\\_misyats\\_armiya\\_zareiestruvalis.html](https://lb.ua/society/2024/09/11/634287_misyats_armiya_zareiestruvalis.html)
- MediaSapiens. (2024, July 12). Data in the Reserve+ application were updated by 2.7 million Ukrainians. <https://ms.detector.media/withoutsection/post/35525/2024-07-12-dani-v-zastosunku-rezerv-onovyly-vzhe-27-milyona-ukrainsiv/>
- MediaSapiens. (2024, November 11). In two days, 40,000 citizens received online deferment in Reserve+. <https://ms.detector.media/internet/post/36681/2024-11-11-za-dva-dni-onlayn-vidstrochku-v-rezerv-otrymaly-40-tysyach-gromadyan/>
- MediaSapiens. (2025, May 18). The number of Reserve+ users exceeded 4 million. <https://ms.detector.media/internet/post/37953/2025-05-18-kilkist-korystuvachiv-rezerv-perevyschyla-4-milyony/>
- Ministry of Defense of Ukraine. (2025, July 7). Ukraine launches DOT-Chain Defence—a digital system for rapid weapons supply. <https://mod.gov.ua/news/ukrayina-zapuskaye-dot-chain-defence-czifrovu-sistemu-dlya-shvidkogo-postachannya-ozbroyennya>



- Ministry of Defense of Ukraine. (2025, October 9). The Ministries of Defense of Ukraine and Germany agreed on a long-term partnership in digitalization. <https://mod.gov.ua/news/ministerstva-oboroni-ukraini-ta-nimechchini-domovilis-prodovgostroke-partnerstvo-u-sferi-cifrovizacii>
- Ministry of Defense of Ukraine. (n.d.). 10,000 reports submitted in Army+. <https://mod.gov.ua/news/v-armiya-podano-10-000-raportiv-pidsumki-dvoh-misyacziv-roboti>
- Ministry of Defense of Ukraine. (n.d.). How to correct data and authorize in the Army+ application. <https://aplus.mod.gov.ua/recover>
- Ministry of Defense of Ukraine. (n.d.). Reserve+ mobile application. <https://mod.gov.ua/news/minoboroni-zapuskae-mobilnij-zastosunok-rezerv-dlya-vijskovozobov'язanih-prizovnikiv-ta-rezervistiv>
- Mitnick, J. (2020, February 8). *Here's how the Israeli army is embracing digital transformation*. CIO. <https://www.cio.com/article/193993/heres-how-the-israeli-army-is-embracing-digital-transformation.html>
- NATO. (2024, October 17). NATO's digital transformation implementation strategy. <https://www.nato.int/en/about-us/official-texts-and-resources/official-texts/2024/10/17/natos-digital-transformation-implementation-strategy>
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2014). Recommendation of the Council on Digital Government Strategies. OECD Publishing.
- RBC-Ukraine. (n.d.). Military transfers via the Army application: Special Operations Forces reported technical issues. <https://www.rbc.ua/rus/news/sso-povidomili-tehnicni-problemi-perevedennyam-1733812831.html>
- RBC-Ukraine. (n.d.). Reserve+ did not work on December 19—an outage occurred. <https://www.rbc.ua/rus/news/rezerv-stavsya-masshtabnij-zbij-1734600377.html>
- Sikalo, M. (2025a). Methodological challenges in studying digital transformation of public administration: From instrumentality to substantiality of technologies and the concept of transitive digital statehood. *Public Administration: Improvement and Development*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2156.2025.9.13>
- Sikalo, M. (2025b). Digital transformation in public administration of Kharkiv region: Transitive model and practical experience. *Investments: Practice and Experience*, (18), 243–252. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.18.243>
- Slovo i Dilo. (2024, December 19). An outage was recorded in the Reserve+ application. <https://www.slovoidilo.ua/2024/12/19/novyna/suspilstvo/zastosunku-rezerv-zafiksuvaly-zbij>
- Slovo i Dilo. (2025, February 8). Reserve+ outage: The Ministry of Defense provided an explanation. <https://www.slovoidilo.ua/2025/02/08/novyna/suspilstvo/zastosunku-rezerv-stavsya-zbij-poyasnennya-minoborony>
- Strashkulich, A. (2024, August 12). Ukraine's paper army: How the Ministry of Defense is trying to digitalize the military. *Ukrainska Pravda*. <https://www.pravda.com.ua/longread/2024/08/12/7469836/>
- Suspilne News. (n.d.). An outage occurred in Reserve+—Ministry of Defense. <https://suspilne.media/871135-u-rezerv-stavsya-zbij-minoboroni/>
- Suspilne News. (n.d.). Ministry of Defense: The Reserve+ application currently has nearly 4.5 million users. <https://suspilne.media/1042995-zastosunok-rezerv-vze-naliche-majze-45-mln-koristuvaciv-cernogorenko/>
- Suspilne News. (n.d.). Reserve+: An outage occurred in the application; the service has been restored. <https://suspilne.media/1121616-u-zastosunku-rezerv-stavsya-zbij-so-vidomo/>
- TSN. (n.d.). Army+ application: How many service members have authorized. <https://tsn.ua/ukrayina/u-minoboroni-rozpovili-skilki-vijskovih-proyshli-avtorizaciyu-u-zastosunku-armiya-2639820.html>
- TSN. (n.d.). Error in the Army+ application: The Ministry of Defense explained what to do. <https://tsn.ua/ukrayina/pomilka-v-zastosunku-armiya-minoboroni-nadalo-instrukciyu-yak-vipraviti-2642049.html>
- U.S. Department of Defense. (2019, January 2). DoD Instruction 8170.01: Online information management and electronic messaging (Change 1, August 24, 2021). [https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/FOID/Reading%20Room/Personnel\\_Related/22-F-0350\\_DODI\\_8170.01-Online\\_Information\\_Management\\_and\\_Electronic\\_Messaging\\_2Jan2019\\_CH-1\\_24Aug2021.pdf](https://www.esd.whs.mil/Portals/54/Documents/FOID/Reading%20Room/Personnel_Related/22-F-0350_DODI_8170.01-Online_Information_Management_and_Electronic_Messaging_2Jan2019_CH-1_24Aug2021.pdf)
- United Nations in Ukraine. (n.d.). Attacks on Ukraine's energy infrastructure: Harm to the civilian population. <https://ukraine.un.org/en/278992-attacks-ukraine%E2%80%99s-energy-infrastructure-harm-civilian-population>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2017, October 5). On electronic identification and electronic trust services (Law No. 2155-VIII). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (n.d.). On the establishment and functioning of the Unified State Register of Military Personnel (Law No. 4497-20). <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4497-20>
- Wikipedia contributors. (n.d.). Backup site. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/Backup\\_site](https://en.wikipedia.org/wiki/Backup_site)
- Wikipedia contributors. (n.d.). IT disaster recovery. Wikipedia. [https://en.wikipedia.org/wiki/IT\\_disaster\\_recovery](https://en.wikipedia.org/wiki/IT_disaster_recovery)



# Shared Values as an Indicator of Strategic Adaptation in Public Management in Developing Smart City Systems within Agglomeration Centers

UDC 351:316.75:352.07  
JEL Classification H79

DOI: <https://doi.org/10.15421/152557>

**Herasymenko Olena**

Ph. D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-9089-2572>, [olena.herasymenko@lnu.edu.ua](mailto:olena.herasymenko@lnu.edu.ua)

*Ivan Franko National University of Lviv (Lviv, Ukraine)*

## Abstract.

The relevance of the article is driven by the need for a scientific understanding of the role of axiological factors in the digital transformation of urban spaces within the context of sustainable development goals and Ukraine's European integration progress. The author focuses on studying shared values as a decisive indicator of the strategic adaptation of public management systems during the development of Smart Cities within agglomeration centers, considering the contemporary challenges of globalization and urbanization.

The purpose of the article is to substantiate the significance of shared values as a key indicator of strategic adaptation in public management systems when forming Smart City frameworks within agglomeration centers.

**Results.** The study explores the conceptual foundations of transitioning to a human-centric governance model, where shared values serve as the axiological foundation and a criterion for the effectiveness of managerial transformations in large urban agglomerations. Attention is focused on the importance of social cohesion and territorial resilience as results of harmonizing the interests of the state, business, and society. The article identifies scientific approaches to understanding feedback mechanisms where the urban environment transforms according to the needs and behavioral models of residents, rather than vice versa. At the center of the study is the issue of establishing democratic values and digital ethics in the activities of public officials and Smart City stakeholders.

**Conclusions.** The research into the role of shared values in ensuring the strategic adaptability of public management is an essential tool for the development of modern governance. This is reflected in the scholarly works of domestic and foreign scientists dedicated to adapting municipal management to the standards of "smart" and sustainable development in democratic countries worldwide.

**Keywords:** Smart City, shared values, municipal management, digitalization, public administration, sustainable development, management, agglomeration

# Спільні цінності як індикатор стратегічної адаптації публічного управління при розбудові систем розумного міста в умовах агломераційних центрів

**Герасименко Олена**

*Львівський національний університет імені Івана Франка (Львів, Україна)*

## Анотація.

Актуальність статті зумовлена необхідністю наукового осмислення ролі аксіологічних чинників у цифровій трансформації міського простору в контексті завдань сталого розвитку та євроінтеграційного поступу України. Автором актуалізується увага на вивченні спільних цінностей як визначального індикатора стратегічної адаптації систем публічного управління під час розбудови Smart City в межах агломераційних центрів з урахуванням сучасних викликів глобалізації та урбанізації.

Метою дослідження є обґрунтування значення спільних цінностей як ключового індикатора стратегічної адаптації систем публічного управління при формуванні систем розумного міста в межах агломераційних центрів.

**Результати.** Досліджено концептуальні засади переходу до людиноцентричної моделі врядування, де спільні цінності виступають аксіологічним фундаментом та критерієм ефективності управлінських трансформацій у великих міських агломераціях. Акцентовано увагу на важливості соціальної згуртованості та резильєнтності територій як результатів гармонізації інтересів держави, бізнесу та суспільства. Виокремлено наукові підходи до розуміння механізмів зворотного зв'язку, за яких міське середовище трансформується відповідно до потреб і поведінкових моделей мешканців, а не навпаки. В центрі уваги – вивчення питання утвердження демократичних цінностей та цифрової етики в діяльності публічних службовців та стейкхолдерів Smart City.

**Висновки.** Дослідження ролі спільних цінностей у забезпеченні стратегічної адаптивності публічного управління є важливим інструментом розвитку сучасного врядування, що відображено у наукових працях вітчизняних та зарубіжних учених, присвячених адаптації муніципального управління до стандартів «розумного» та сталого розвитку в демократичних країнах світу.

**Ключові слова:** розумне місто, спільні цінності, муніципальне управління, цифровізація, публічне адміністрування, сталий розвиток, управління, агломерація



## Вступ.

Сучасний етап розвитку людської цивілізації характеризується безпрецедентною динамікою урбанізаційних процесів, що проявляється у збільшенні кількості міського населення та перетворенні великих міст на складні агломераційні центри. За прогнозними даними, до 2050 року близько 70% населення світу буде зосереджено в містах, які вже сьогодні генерують понад половину світового ВВП, але водночас є джерелом значного антропогенного навантаження. У таких умовах традиційні лінійні моделі публічного управління, засновані на ієрархічній структурі та статичному плануванні, демонструють обмежену ефективність, що актуалізує потребу в розбудові систем «розумного міста» (Smart City). Проте розумне місто не є лише технологічним проектом; це насамперед управлінська категорія, яка передбачає здатність системи адаптуватися до мінливих потреб мешканців. Ключовим орієнтиром та індикатором такої адаптації стають спільні цінності, які виконують роль етичного фільтра для технологічних інновацій та фундаменту для оцінки ефективності державної політики.

**Актуальність дослідження** обумовлена кардинальними змінами в характері управління територіальним розвитком під впливом глобалізації, технологічної революції та екологічних загроз, що вимагають докорінного переосмислення традиційних підходів. У сучасних умовах агломераційні центри стають точками концентрації людського капіталу та інновацій, проте їхнє розширення часто супроводжується посиленням соціальної нерівності та деградацією довкілля. Стратегічна адаптація публічного управління стає критично важливою у контексті реформи децентралізації в Україні, яка змінила архітектуру територіального врядування та висунула нові вимоги до спроможності громад самостійно визначати пріоритети розвитку. Особливої гостроти проблема набуває в умовах військової агресії, яка завдала шкоди інфраструктурі та спричинила масштабні міграційні процеси, що потребує формування нових моделей «розумного» відновлення на основі спільних цінностей безпеки, справедливості та інклюзивності. Спільні цінності у цьому процесі виступають не лише моральним орієнтиром, а й прагматичним індикатором, який дозволяє системі управління гнучко реагувати на кризи, забезпечуючи резильєнтність регіональних систем. Потреба у подоланні цифрового розриву та забезпеченні реальної участі громадян у врядуванні через

Smart-технології робить аксіологічний підхід до модернізації публічного управління нагальною науковою та практичною проблемою.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблематика стратегічного планування та впровадження інноваційних технологій у муніципальному менеджменті є предметом дослідження багатьох вітчизняних та зарубіжних науковців. Теоретико-методологічні засади стратегічного планування та впровадження smart-технологій у публічному секторі в умовах цифровізації досліджували Н. Чернова (2025), Б. Карпінський, Д. Пфістер та О. Карпінська (2023), В. Красилюк (2024), О. Корепанов, Т. Чала, Г. Корепанов, Д. Черненко та М. Маслов (2021). Питання трансформації публічного управління в умовах інтенсивної урбанізації, розвитку електронного врядування та електронної демократії розкриває М. Сагайдак (2024), вплив соціальних змін на систему ціннісних орієнтирів та адаптацію публічної служби до нових викликів досліджували Л. Сергієнко та І. Новосьолов (2020), П. Бондарчук (2021), С. Ганущин (2022), А. Мосін (2025) та ін.

Теоретичні та прикладні аспекти функціонування розумних міст, сталого міського розвитку та управління агломераціями представлені у наукових дослідженнях таких зарубіжних учених як: А. Кузьор та Б. Сobotка (Kuzior & Sobotka, 2019), М. Нільссен (Nilssen, 2019). В основі їх праць - питання соціального та інтелектуального капіталу, інтероперабельності цифрових систем, залучення громадян та новітніх підходів до врядування, зокрема в контексті концепції створення спільних цінностей у взаємодії держави, бізнесу та міської спільноти. Попри значну кількість розробок, роль спільних цінностей як інтегрального індикатора стратегічної адаптації в умовах великих агломерацій потребує глибшого наукового осмислення.

Мета дослідження полягає в обґрунтуванні значення спільних цінностей як ключового індикатора стратегічної адаптації систем публічного управління при формуванні систем розумного міста в межах агломераційних центрів.

## Виклад основного матеріалу.

Розвиток агломераційних центрів у сучасному світі розглядається як формування складних цілісних систем територіальних скупчень, що об'єднані стійкими виробничими, трудовими, культурними та соціально-побутовими зв'язками. Характерними ознаками таких центрів є щоденні маятникові міграції



великих груп населення, висока щільність інфраструктурних мереж та необхідність координації зусиль різних адміністративних одиниць через спільні органи управління. У цьому контексті концепція Smart City виступає інструментом подолання інфраструктурних обмежень та забезпечення сталого просторового розвитку через впровадження інноваційних рішень у сферах мобільності, екології та економіки.

Спільні цінності в системі публічного управління виконують сенсоутворюючу, критеріальну та орієнтаційну функції, визначаючи пріоритети стратегії розвитку громади та держави в цілому. Вони виступають своєрідними «правилами гри», що регулюють взаємодію між владою, бізнесом та суспільством, дозволяючи оцінювати управлінські рішення не лише за технічними показниками, а й за рівнем задоволення людських потреб. Аксиологічний підхід до розбудови розумних міст передбачає перехід від моделі Smart City 1.0, орієнтованої суто на технології, до людиноцентричної моделі Smart City 3.0, де цифровізація є засобом реалізації соціальної справедливості, гуманізму та сталого розвитку. Спільні цінності стають індикатором змін, оскільки будь-яка трансформація стратегії розвитку повинна максимально враховувати ціннісні орієнтири суспільства для забезпечення легітимності інститутів влади.

Загалом, система цінностей становить фундаментальну основу життєдіяльності соціуму, оскільки її вплив на розвиток як окремої особистості, так і інститутів державності є визначальним. У межах наукового аналізу цінності постають багатограним інструментом, що першочергово реалізує сенсоутворюючу функцію, наповнюючи змістовною значущістю явища навколишнього світу та формуючи ідеологічне підґрунтя державного управління. Паралельно з цим вони виконують функцію цілепокладання, активізуючи та структуруючи вектори діяльності органів влади, місцевого самоврядування та громадянського суспільства.

Регулятивний потенціал цінностей виявляється через їх критеріальну та оціночну спрямованість, де вони виступають еталоном для аналізу політичних рішень, управлінських дій та саморефлексії індивідів. Це створює умови для реалізації контролюючої функції, що забезпечує «м'який» нагляд за функціонуванням державних

інститутів. Водночас цінності слугують зразком та орієнтиром, за якими вимірюється значущість суцього та моделюються оптимальні формати роботи владних структур.

Соціально-комунікативний аспект цінностей розкривається через соціалізаторську та інтеграційну функції, які сприяють становленню громадянської позиції та консолідації суспільства навколо спільних інтересів у межах партій, громад чи держави загалом. Завдяки комунікативній та регулятивній функціям цінності стають медіатором у взаємодії між владою та громадянами, впорядковуючи їхні відносини та забезпечуючи обмін суспільно значущою інформацією. Поряд із цим цінностям властивий прогностичний характер, що дозволяє суб'єктам передбачати наслідки власних дій, хоча за умов радикальної розбіжності поглядів вони можуть набувати конфліктогенних ознак, провокуючи напруженість між різними соціальними групами.

Класифікація ціннісних орієнтирів у сучасній науці ґрунтується на багатовекторному підході: від розподілу за об'єктивними характеристиками на матеріальні та духовні до диференціації за суб'єктом (індивідуальні, групові, загальносуспільні) чи сферою суспільних відносин, що охоплює моральний, правовий, економічний, політичний та релігійний аспекти (Герасименко & Нагорнюк, 2023).

Стратегічна адаптація публічного управління в агломераційних центрах полягає у здатності системи самостійно розвиватися та проактивно реагувати на глобальні виклики, такі як кліматичні зміни, пандемії чи геополітична нестабільність. Така адаптація базується на принципах резильєнтності (стійкості), що охоплює структурну міцність, адаптивну гнучкість та антиципативну готовність до кризових ситуацій (табл. 1). Важливим елементом адаптації є впровадження Agile-підходів у муніципальне врядування, що дозволяє замінити жорстке ієрархічне планування ітеративними процесами, орієнтованими на постійне вдосконалення послуг через зворотний зв'язок із мешканцями. Основою розумного управління стає залучення громадян до прийняття рішень через цифрові платформи, що сприяє накопиченню соціального капіталу та перетворенню мешканців на активних суб'єктів розвитку міста.

Табл. 1.

## Складові системи Smart City як об'єкти стратегічної адаптації

Компонент	Основні показники та спільні цінності	Роль в адаптації управління
Smart Economy	Інновації, підприємництво, продуктивність праці	Забезпечення економічної стійкості та конкурентоспроможності
Smart Governance	Прозорість, електронне урядування, партисипація	Демократизація інформаційних потоків та участь громадян
Smart People	Рівень освіти, соціальний капітал, цифрові навички	Розвиток інтелектуального потенціалу громади
Smart Mobility	Стала мобільність, безпечний транспорт	Оптимізація ресурсів та логістики агломерації
Smart Environment	Екологічна безпека, енергоефективність	Досягнення кліматичної нейтральності та сталого розвитку
Smart Living	Якість життя, безпека, охорона здоров'я	Задоволення базових потреб та соціальна згуртованість

Джерело: сформовано автором (на основі European Statistical Office)

Застосування піраміди потреб А. Маслоу до аналізу урбанізаційних викликів дозволяє структурувати завдання публічного управління від забезпечення базових фізіологічних потреб (екологічна безпека, доступ до води) до потреб у самовираженні (партисипація, творчість). Розумне місто має забезпечувати мінімізацію антропогенного впливу на довкілля, модернізацію транспортної інфраструктури та розвиток доступного житлового фонду. Прикладом реалізації спільних цінностей у просторовому розвитку є досвід Барселони з впровадженням проекту «суперблоків», який дозволив повернути міські вулиці пішоходам, знизити рівень шуму та забруднення повітря, що безпосередньо вплинуло на здоров'я та якість життя людей. Такі рішення демонструють, що цифровізація та інновації мають бути підпорядковані цінностям людського добробуту.

Розвиток та ефективне функціонування підприємницької діяльності в межах агломераційних центрів, а також впровадження у бізнес-процеси стратегії створення спільних цінностей, є тривалим процесом, який має здійснюватися з урахуванням еколого-економічних вимог та соціальної резильєнтності територій. Аналіз вітчизняної бази свідчить, що в умовах розбудови розумного міста (Smart City) вплив держави має трансформуватися від жорсткого регулювання до стимулювання інноваційної активності через компоненту «розумної економіки» (Smart Economy). Це вимагає розробки дієвих механізмів, де спільні цінності виступають мотивом діяльності, що дозволяє знаходити ефективні управлінські засоби для їх втілення в життя громади.

Удосконалення правового регулювання у

сфері комунікацій між органами влади, бізнес-структурами та населенням агломерацій має базуватися на принципах відкритості, прозорості та забезпеченні цифрової взаємодії. Такий підхід корелює із концепцією «демократизації інформаційного потоку», яка передбачає рівний доступ до даних та реалізацію права людини на спілкування для підтримки самостійного ухвалення рішень у межах розумної громади. Налагодження процесів збирання та оброблення інформації за допомогою ІКТ та штучного інтелекту стає базою для прогнозування потреб населення та оптимізації муніципальних ресурсів.

Як показує світовий досвід, зокрема впровадження людиноцентричної моделі Smart City 3.0, активне залучення населення до реалізації публічно-управлінських рішень веде до створення прозорих відносин та формування соціального капіталу. Ефективна система комунікативної взаємодії в агломераціях ґрунтується на закріпленні партнерства у нормативних актах, підтримці громадських ініціатив та розвитку електронного урядування, що в сукупності забезпечує створення спільних цінностей (Герасименко & Нагорнюк, 2023). При цьому ключовою властивістю врядування стає зворотний зв'язок, де місто адаптується до потреб і поведінкових моделей людей, а не навпаки.

Ключем до розв'язання проблем взаємодії між бізнесом, владою та мешканцями агломераційних центрів може стати розвиток інституту GR-комунікацій (government relations), які в розвинених країнах стали алгоритмами прозорої співпраці та основою державно-приватного партнерства. GR-інструменти



дозволяють інтегрувати зусилля всіх суб'єктів розвитку розумного міста на стратегічному та тактичному рівнях, забезпечуючи синергію взаємодії. Це відповідає сучасній концепції Governance, що ґрунтується на принципах інклюзивності, самоорганізації та мережевої взаємодії, де державне управління орієнтується на інтереси громадянського суспільства та спільне створення публічної цінності. У межах «міста добробуту» (well-being city) така взаємодія дозволяє підвищувати привабливість території за рахунок технологічних, етичних складових та високої якості життя.

Ефективність стратегічної адаптації в розумних містах вимірюється за допомогою комплексних систем індикаторів, таких як Cities in Motion Index (CIMI), що охоплюють шість ключових сфер: розумна економіка, мобільність, довкілля, управління, життя та люди. Ці індикатори дозволяють відстежувати динаміку ціннісних трансформацій, зокрема перехід від цінностей «виживання» до цінностей «самовираження», що характерно для сучасного українського суспільства. Важливою передумовою успіху є розвиток цифрового капіталу та ліквідація цифрової нерівності, щоб усі мешканці агломерації мали рівний доступ до муніципальних сервісів та можливостей участі у врядуванні.

Цифрова трансформація муніципального управління в умовах агломераційних центрів передбачає процедури реінжинірингу технологічної бази та впровадження концепції «уряду з нульовою кількістю відвідувань». Використання великих даних (Big Data) та систем штучного інтелекту дозволяє органам влади прогнозувати соціальні потреби та оптимізувати розподіл ресурсів у режимі реального часу. Водночас модернізація системи планування потребує ухвалення нових методичних стандартів, які б узгоджували стратегічні цілі різних рівнів управління та забезпечували фінансову спроможність територіальних громад. Тільки через синергію взаємодії влади, бізнесу та громади, засновану на спільних цінностях, можна досягти високого рівня конкурентоспроможності агломерації та забезпечити високу якість життя мешканців у довгостроковій перспективі.

#### **Висновки.**

Проведене дослідження дозволяє констатувати, що спільні цінності є визначальним інтегральним індикатором, який не лише спрямовує стратегічну адаптацію публічного управління при розбудові систем

Smart City в агломераційних центрах, а й слугує фундаментом для верифікації ефективності впроваджених інновацій. Встановлено, що успішність цифрової трансформації територій залежить не стільки від рівня насиченості міського простору технологічними рішеннями, скільки від спроможності системи врядування органічно інтегрувати ці технології в складний соціокультурний контекст громади. У цьому процесі цінності виступають «етичним запобіжником», який гарантує, що автоматизація та алгоритмізація управління не призведуть до дегуманізації публічної сфери, а навпаки - розширять можливості для реалізації прав і свобод кожного мешканця агломерації.

Стратегічна адаптація в агломераціях у сучасних умовах має базуватися на принципах резильєнтності (стійкості), радикальної інклюзивності та сталого екологічного розвитку. Це забезпечує необхідний перехід від застарілих технократичних моделей до людиноцентричної парадигми Smart City 3.0, де мешканець перестає бути лише споживачем послуг, а стає активним співавтором міського простору. Спільні цінності у такій системі виконують роль ціннісного орієнтира для фундаментальної модернізації інституційної архітектури управління. Вони сприяють підвищенню рівня легітимності владних інститутів та відновленню соціальної довіри, яка є критично важливим нематеріальним ресурсом для подолання кризових явищ, зокрема в умовах повоєнного відновлення та глобальної нестабільності.

Обґрунтовано, що впровадження Agile-підходів та GR-комунікацій у муніципальне врядування дозволяє сформувати гнучку екосистему взаємодії між владою, бізнесом та суспільством. Така синергія дає змогу оперативно реагувати на динамічні запити населення через механізми зворотного зв'язку та «демократизацію інформаційних потоків». Використання інструментів Smart Governance, заснованих на спільних цінностях, дозволяє агломераційним центрам не просто накопичувати великі дані, а перетворювати їх на дієві управлінські знання, що мінімізують соціальні ризики та оптимізують розподіл обмежених ресурсів громади. Аксиологічний підхід до розвитку розумних міст стає гарантом того, що цифрова трансформація сприятиме соціальній згуртованості та ліквідації цифрового розриву, а не створенню нових бар'єрів для вразливих груп населення.

Подальший розвиток та масштабування концепції розумних міст в Україні потребує



впровадження уніфікованих, науково обґрунтованих систем моніторингу ціннісних трансформацій, які мають бути інтегровані в регіональні стратегії розвитку. Необхідно розширювати інституційні механізми партисипації (від бюджетів участі до цифрових платформ прямої демократії) що дозволить створити адаптивне, безпечне та комфортне міське середовище. Тільки за

умови, що модернізація публічного управління відбуватиметься через призму спільних цінностей безпеки, справедливості та сталого розвитку, українські агломерації зможуть трансформуватися у високоефективні «міста добробуту», здатні не лише виживати в умовах глобальних викликів, а й виступати драйверами національного прогресу та інтелектуального зростання.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Бондарчук, П. С. (2021). Ціннісні трансформації суспільства: український вимір. *Інвестиції: практика та досвід*, (20), 134–138. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.134>.
- Ганущин, С. Н. (2022). Соціальні зміни як джерело суспільних цінностей у публічному управлінні. *Публічне управління та митне адміністрування*, 3(34), 5–9. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.1>.
- Герасименко, О. В., & Нагорнюк, О. П. (2023). Цінності суспільства як індикатор змін стратегії розвитку держави. *Фінансовий простір*, 2(50), 107–117. [https://doi.org/10.30970/fp.2\(50\).2023.107116117](https://doi.org/10.30970/fp.2(50).2023.107116117).
- Карпінський, Б. А., Пфістер, Д. Г., & Карпінська, О. Б. (2023). Комплексна система формування розумного міста в агломераційних центрах за просторового розвитку: управлінська модель й результативність. *Інвестиції: практика та досвід*, (8), 61–69. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.61>
- Корепанов, О. С., Чала, Т. Г., Корепанов, Г. С., Черненко, Д. І., & Маслов М. Ю. (2021). Формування системи індикаторів стану та розвитку «розумних» міст в Україні. *Проблеми економіки*, (4), 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-181-190>.
- Красилюк, В. Ф. (2024). Концепти «smart-місто» та «smart-грумада»: зміст та особливості впровадження. *Актуальні проблеми політики*, (73), 54–61. <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.8>
- Мосін, А. В. (2025). Стратегічне планування регіонального розвитку в системі публічного управління в умовах глобальних викликів. (Дис. ... д-ра філос.). Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна, Харків. 232 с. <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/22373>
- Сагайдак, М. (2024). Стратегічне управління розбудовою “розумних міст” (Smart City) в Україні у повоєнний період. *Світ фінансів*, 4(81), 102–114. <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
- Сергієнко, Л. В., & Новосолов, І. В. (2020). Напрями трансформації системи публічного управління в умовах урбанізаційних змін. *Економіка, управління та адміністрування*, 2(92), 107–113. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-107-113](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-107-113)
- Чернова, Н. (2025). Концептуальна еволюція та сутність розумного міста. *Економіка та суспільство*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-75>
- European Statistical Office (Eurostat). <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Kuzior, A., & Sobotka, B. (2019). The role of social capital in the development of smart cities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (134), 109–119. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.9>
- Nilssen, M. (2019). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, (142), 98–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.060>

### REFERENCES

- Bondarchuk, P. S. (2021). Tsinnisni transformatsii suspilstva: ukrainskyi vymir [Value transformations of society: the Ukrainian dimension]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, (20), 134–138. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.20.134>
- Chernova, N. (2025). Kontseptualna evoliutsiia ta sutnist rozumnoho mista [Conceptual evolution and essence of the smart city]. *Ekonomika ta suspilstvo*, (81). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2025-81-75>
- European Statistical Office (Eurostat). <http://ec.europa.eu/eurostat>
- Hanushchyn, S. N. (2022). Sotsialni zminy yak dzherelo suspilnykh tsinnostei u publichnomu upravlinni [Social changes as a source of social values in public administration]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia*, 3(34), 5–9. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.1>
- Herasymenko, O. V., & Nahorniuk, O. P. (2023). Tsinnosti suspilstva yak indykator zmin stratehii rozvytku derzhavy [Society values as an indicator of changes in the state development strategy]. *Finansovyi prostir*, 2(50), 107–117. [https://doi.org/10.30970/fp.2\(50\).2023.107116117](https://doi.org/10.30970/fp.2(50).2023.107116117)
- Karpynskiy, B. A., Pfister, D. H., & Karpynska, O. B. (2023). Kompleksna sistema formuvannia rozumnoho mista v ahlomeratsiinykh tsentrakh za prostorovoho rozvytku: upravlinska model i rezultatyvnist [Integrated system of smart city formation in agglomeration centers under spatial development: management model and effectiveness]. *Investitsii: praktyka ta dosvid*, (8), 61–69. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.8.61>
- Korepanov, O. S., Chala, T. H., Korepanov, H. S., Chernenko, D. I., & Maslov, M. Yu. (2021). Formuvannia systemy indykatoriv stanu ta rozvytku «rozumnykh» mist v Ukraini [Formation of the system of indicators of the state and development of «smart» cities in Ukraine]. *Problemy ekonomiky*, (4), 181–190. <https://doi.org/10.32983/2222-0712-2021-4-181-190>
- Krasyliuk, V. F. (2024). Kontsepty «smart-misto» ta «smart-hromada»: zmist ta osoblyvosti vprovadzhenia [Concepts of «smart city» and «smart community»: content and features of implementation]. *Aktualni problemy polityky*, (73), 54–61. <https://doi.org/10.32782/app.v73.2024.8>
- Kuzior, A., & Sobotka, B. (2019). The role of social capital in the development of smart cities. *Scientific Papers of Silesian University of Technology. Organization and Management Series*, (134), 109–119. <https://doi.org/10.29119/1641-3466.2019.134.9>



- Mosin, A. V. (2025). Stratehichne planuvannia rehionalnoho rozvytku v systemi publichnoho upravlinnia v umovakh hlobalnykh vyklykiv [Strategic planning of regional development in the system of public administration in the conditions of global challenges] (Doctoral dissertation). V. N. Karazin Kharkiv National University, Kharkiv. <https://ekhnur.karazin.ua/handle/123456789/22373>
- Nilssen, M. (2019). To the smart city and beyond? Developing a typology of smart urban innovation. *Technological Forecasting & Social Change*, (142), 98–104. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.07.060>
- Sahaidak, M. (2024). Stratehichne upravlinnia rozbudovoju “rozumnykh mist” (Smart City) v Ukraini u poviennyi period [Strategic management of «smart cities» (Smart City) development in Ukraine in the post-war period]. *Svit finansiv*, 4(81), 102–114. <https://doi.org/10.35774/SF2024.04.102>
- Serhienko, L. V., & Novosyolov, I. V. (2020). Napriamy transformatsii systemy publichnoho upravlinnia v umovakh urbanizatsiinykh zmin [Directions of transformation of the public administration system in the conditions of urbanization changes]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannia*, 2(92), 107–113. [https://doi.org/10.26642/ema-2020-2\(92\)-107-113](https://doi.org/10.26642/ema-2020-2(92)-107-113)



## Legal Regulation of Reforms in Territorial Public Administration in Slovakia: Key Directions and Problematic Aspects

UDC 352/353 (437.6)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152558>**Klyuchkovych Anatoliy<sup>1</sup>**Dr.Sc., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0001-6573-6500>, [anatoliy.klyuchkovych@uzhnu.edu.ua](mailto:anatoliy.klyuchkovych@uzhnu.edu.ua)**Dudinský Vladislav<sup>2</sup>**Ph.D., Assoc. Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9306-8092>, [vladislav.dudinsky@unipo.sk](mailto:vladislav.dudinsky@unipo.sk)<sup>1</sup>*Uzhhorod National University (Uzhhorod, Ukraine)*<sup>2</sup>*Prešov University (Prešov, Slovak Republic)***Abstract.**

The article provides a comprehensive analysis of the legal regulation of reforms in territorial public administration in the Slovak Republic. On the basis of a functional approach, it systematises the key legislative acts that have shaped the reform of local and regional self-government, the administrative-territorial structure, the transfer of competences, fiscal decentralisation, and the reorganisation of state administration at the territorial level.

It demonstrates that Slovak reforms were implemented as a multi-vector process combining instruments of devolution, deconcentration, and centralised coordination. Particular attention is devoted to the problematic aspects of the functioning of territorial public administration in Slovakia that require further legal improvement. Special emphasis is placed on the issues of excessive municipal fragmentation, limited financial autonomy of self-government, unclear delineation of competences, and the strengthening of vertical coordination within the framework of administrative reforms. Despite the formal entrenchment of the principles of subsidiarity and local autonomy, the implementation of reforms was not accompanied by full congruence between the scope of transferred powers and the resource capacity to support them at the territorial level.

The article concludes that further improvement of the system of territorial public administration in Slovakia requires a comprehensive review of the legal mechanisms of reform, taking into account the institutional and financial capacities of the levels of governance as well as relevant political factors.

**Keywords:** territorial public administration, legal regulation, decentralisation, governance reforms, multi-level governance, self-government, Slovak Republic

## Правове регулювання реформ територіального публічного управління в Словаччині: основні напрями та проблемні аспекти

**Ключкович Анатолій<sup>1</sup>, Дудінський Владислав<sup>2</sup>**<sup>1</sup>*ДВНЗ «Ужгородський національний університет» (Ужгород, Україна)*<sup>2</sup>*Пряшівський університет (Пряшів, Словачька Республіка)***Анотація.**

У статті здійснено комплексний аналіз правового регулювання реформ територіального публічного управління в Словачькій Республіці. На основі функціонального підходу систематизовано ключові законодавчі акти, що визначали реформування місцевого й регіонального самоврядування, зміну адміністративно-територіального устрою, передачу повноважень, фінансову децентралізацію та реорганізацію державного управління на місцях. Показано, що словацькі реформи реалізовувалися як багатовекторний процес, у межах якого поєднувалися інструменти деволюції, деконцентрації та централізованої координації.

Акцентовано увагу на тих проблемних аспектах функціонування територіального публічного управління в Словаччині, які потребують подальшого правового вдосконалення. Особливу увагу приділено проблемам надмірної фрагментації муніципалітетів, обмеженої фінансової автономії самоврядування, нечіткого розмежування компетенцій і посилення вертикальної координації у межах адміністративних реформ. Попри формальне закріплення принципів субсидіарності та місцевої автономії, реалізація реформ не супроводжувалася повною відповідністю між обсягом переданих повноважень і ресурсними можливостями їх забезпечити на територіальному рівні.

Зроблено висновок, що подальше вдосконалення системи територіального публічного управління в Словаччині потребує перегляду правових механізмів реформування з урахуванням інституційної, фінансової спроможності рівнів управління та політичних чинників впливу.

**Ключові слова:** територіальне публічне управління, правове регулювання, децентралізація, управлінські реформи, багаторівневе врядування, самоврядування, Словачька Республіка



## Вступ.

Реформування територіального публічного управління стало одним із ключових вимірів постсоціалістичної трансформації країн Центрально-Східної Європи (далі ЦСЕ) та важливою передумовою їх європейської інтеграції. У цьому контексті Словачка Республіка (далі СР) є показовим прикладом реалізації масштабних та інтенсивних реформ, зокрема у сфері децентралізації влади. Починаючи з 1990-х рр., у країні було поетапно сформовано розгалужену нормативно-правову базу, спрямовану на комплексне регулювання ключових напрямів трансформації територіального публічного управління. Попри значний обсяг законодавчих новацій і нормативне закріплення принципів субсидіарності та місцевої автономії, результати реформ виявилися неоднозначними. Реформування територіального публічного управління в Словаччині відбувалося в умовах постійної напруги між задекларованою децентралізацією та фактичними ресурсними можливостями її забезпечення, що зумовлювало збереження вагомій ролі централізованих механізмів координації. Відтак актуалізується потреба комплексного осмислення правових аспектів реформування та його інституційних наслідків у межах системи територіального публічного управління.

Метою цієї статті є дослідження основних напрямів правового регулювання реформ територіального публічного управління в Словаччині та ключових проблем і викликів у цій сфері, які потребують подальших законодавчих і політико-інституційних змін.

## Аналіз попередніх досліджень і публікацій.

Словаччина вважається однією з найбільш успішних реформаторів територіального публічного управління. У науковій літературі та експертних оцінках її нерідко наводять як приклад відносно послідовної децентралізаційної моделі порівняно з іншими країнами ЦСЕ (Swianiewicz, 2014; European Commission, 2018).

Водночас упродовж останніх років з'явилася значна кількість критичних публікацій, у яких досягнення словацьких реформ переосмислюються з урахуванням їхньої обмеженості та незавершеності, а також акцентується увага на потребі подальших змін, насамперед у законодавчій площині. Зокрема Конгрес місцевих і регіональних влад Ради Європи, відзначаючи значні досягнення країни у сфері децентралізації, звертає увагу на низку обмежень і рекомендує

словацькій владі продовжити новелізацію законодавства (Congress of Local, 2016, p. 3). Осмислюючи складну законодавчу еволюцію та уроки управлінських реформ, дослідники підкреслюють, що трансформації в Словаччині відбувалася в умовах нестабільного політичного середовища та дефіциту стратегічної візії (Dudinská & Cirner, 2016, p. 39). Як зазначає Д. Клімовський, починаючи з 1989 р., у Словаччині було задекларовано три послідовні етапи децентралізації – деволуцію, фіскальну децентралізацію і територіальну консолідацію. Втім, після реалізації перших двох етапів жоден з урядів не продемонстрував політичної волі до завершення реформ, віддаючи перевагу збереженню status quo (Klimovský, 2015, s. 15).

Важливо, що ці проблеми визнає й уряд СР. Зокрема у «Білій книзі» критично констатується, що процес децентралізації, започаткований у 1990 р. та продовжений після 2002 р., фактично припинився у 2006 р. Відтоді тривають постійні суперечки між урядовцями та посадовцями самоврядування щодо розподілу повноважень і фінансування (Úrad vlády SR, 2023, s. 3). У цьому ж документі окреслено низку недоліків діючої моделі територіального публічного управління та запропоновано перелік нормативних кроків для їх подолання; водночас наголошено, що подальше реформування має насамперед політичний характер (Úrad vlády SR, 2023, s. 4-5). Попри значний масив досліджень цієї проблеми, науковий дискурс залишається фрагментованим і зосередженим переважно на окремих секторальних напрямках реформування, без належного комплексного узагальнення.

## Результати дослідження.

У межах цього дослідження територіальне публічне управління розглядається як система організації та здійснення публічної влади на місцевому й регіональному рівнях, що охоплює діяльність передусім органів державного управління і територіального самоврядування.

Нормативно-правова база, що регулює функціонування територіального публічного управління, є доволі розгалуженою. Його ключові засади закріплено в Конституції СР, зокрема в розділі IV, присвяченому територіальному самоврядуванню (Constitution of the Slovak Republic). Окрім цих конституційних положень, ще десятки законів і підзаконних нормативних актів регулюють організаційні, компетенційні, фінансові та операційні аспекти діяльності органів територіального управління. Функціональна систематизація основних законодавчих актів засвідчує, що реформи територіального



публічного управління в Словаччині, зокрема в контексті децентралізації влади, реалізовувалися як багатовекторний процес (див. табл.1). У

межах цього процесу поєднувалися інструменти деволюції, деконцентрації та адміністративної реорганізації.

Табл.1.

**Правове регулювання реформ територіального публічного управління в Словаччині**

Напрями реформування	Ключові закони	Основний зміст регулювання
Місцеве самоврядування	№369/1990; №472/1990; №138/1991	Відновлення засад місцевого самоврядування і правосуб'єктності територіальних громад; закріплення комунальної власності
Регіональне самоврядування	№302/2001; №416/2001	Інституціоналізація регіонального самоврядування; визначення повноважень і відповідальності ВТО
Адміністративно-територіальний устрій	№517/1990; №221/1996; №302/2001	Оптимізація адміністративно-територіальної структури; просторове забезпечення функціонування системи управління
Територіальна державна адміністрація	№472/1990; №518/1990; №222/1996; №254/2007 №164/2012; №345/2012; №180/2013	Деконцентрація повноважень; адміністративна оптимізація; структурна реорганізація місцевої державної адміністрації; посилення вертикальної координації
Передача повноважень	№518/1990; №472/1990; №416/2001	Делегування державних повноважень на місцевий і регіональний рівні; часткова деволюція владних повноважень
Фіскальна децентралізація	№583/2004; №564/2004	Запровадження нових бюджетних правил і місцевих податків; розширення фінансової автономії органів самоврядування

*Муніципальне самоврядування.* Вихідною інституційною передумовою постсоціалістичної трансформації територіального публічного управління в Словаччині стало відновлення місцевого самоврядування. Законодавчі акти початку 1990-х рр. (Zákon č. 369/1990; Zákon č. 138/1991) закріпили правосуб'єктність територіальних громад і створили правові засади комунальної власності, що формально забезпечило автономію базового рівня самоврядування. Водночас муніципальна автономія від самого початку мала обмежений характер на практиці через недостатню фінансову та адміністративну спроможність значної частини громад. У контексті поглиблення децентралізації особливої гостроти набула проблема надмірної фрагментації муніципалітетів. Наразі в Словаччині налічується 2890 муніципалітетів, з яких 141 має статус міста (Statistical Office of the SR, 2025). Середня чисельність населення муніципалітету становить лише 1870 осіб; при цьому майже 70% громад мають менш як 1000 жителів, у яких проживає трохи більше як 16% загальної чисельності населення країни (Klímovský, 2015, p. 15). Надмірна фрагментація та невеликий розмір більшості муніципалітетів зумовлюють кадрові, організаційні та фінансові

труднощі, передусім для малих громад, що істотно обмежує управлінську спроможність значної частини територіальних одиниць (Masárová et al., 2017, p. 52). Протягом тривалого часу в експертному та політичному середовищі обговорюється комунальна реформа, зокрема питання укрупнення муніципалітетів. Водночас консолідаційні зміни гальмуються браком політичної волі на центральному рівні та опором на місцях, де збереження автономії, локальної ідентичності та інтереси місцевих еліт переважають над міркуваннями управлінської ефективності (Nemes, 2018, p. 130; Úrad vlády SR, 2023, s. 4-5). За цих умов частковим інструментом подолання фрагментації виступають міжмуніципальна співпраця та об'єднання громад для виконання окремих функцій (Masárová et al., 2017, p. 61).

*Регіональне самоврядування.* Іншим важливим напрямом реформування стало запровадження регіонального самоврядування. Відповідно до законів № 302/2001 і №416/2001 було створено вісім вищих територіальних одиниць (ВТО) з широким спектром самоврядних повноважень, що стало якісно новим елементом політико-інституційної структури Словаччини. Регіональний рівень отримав статус окремого



суб'єкта публічної влади з власними виборними органами та компетенціями у сфері регіонального розвитку, транспорту, освіти й соціальних послуг, що означало перехід до багаторівневої моделі врядування.

Водночас понад двадцятирічний досвід функціонування ВТО виявив низку проблем і обмежень, які актуалізують потребу подальших інституційних змін. Насамперед створення ВТО не призвело до суттєвого послаблення соціально-економічних диспропорцій між регіонами. Крім того, регіональний рівень і надалі характеризується обмеженою суспільною легітимацією порівняно з муніципальним і загальнонаціональним, що проявляється у нижчому ступені громадського інтересу та хронічно низькій електоральній активності на регіональних виборах (Cirner & Dudinská, 2018, s. 51–52).

Інституціоналізація регіонального самоврядування відбувалася паралельно з реорганізацією системи місцевого державного управління та адміністративно-територіального устрою, що зумовило подальше переплетення деволуційних і деконцентраційних механізмів у практиці словацьких реформ.

*Адміністративно-територіальний устрій.* Визначення складових адміністративно-територіального устрою Словаччини залишається дискусійним науково-практичним питанням, оскільки впродовж постсоціалістичного періоду було здійснено кілька спроб його реформування, але ця проблема досі не втратила своєї актуальності.

У контексті демонтажу комуністичного режиму було ухвалено закон №517/1990, який закріпив правові засади адміністративно-територіального поділу, визначив систему територіальних одиниць і процедури зміни їхніх меж як просторову основу подальших реформ публічного управління. У 1990–1991 рр. було ліквідовано триступеневу модель «край – район – муніципалітет» і запроваджено нову вертикаль місцевого державного управління у форматі «район – округ». У результаті місцеве державне управління було організоване в межах 121 округу та 38 районів, однак ця система характеризувалася високим рівнем фрагментарності та інституційної складності, що негативно позначалося на ефективності її функціонування.

Спроби оптимізації адміністративно-територіального устрою продовжилися в середині 1990-х рр. і завершилися ухваленням закону № 221/1996, яким було скасовано

систему округів і відновлено трирівневу модель «край – район – муніципалітет». У результаті було створено 8 країв і 79 районів, тоді як місцеве самоврядування здійснювалося у 2883 муніципалітетах. Водночас відновлення цієї моделі мало переважно адміністративний характер і не супроводжувалося комплексною реформою місцевого самоврядування, що призвело до дисбалансу між адміністративним поділом і реальною спроможністю територіальних одиниць виконувати публічні функції. З ухваленням закону № 302/2001 було інституціоналізовано самоврядний регіональний рівень, однак уже в межах сформованої адміністративно-територіальної структури.

Наразі в політичному, експертному та громадському середовищі тривають дискусії щодо реформування адміністративно-територіального устрою. Основна увага при цьому зосереджується на кількості та територіальних межах самоврядних регіонів – від ідей їх скорочення до трьох і пропозицій збільшення до дванадцяти задля підвищення ефективності управління та врахування місцевої специфіки (Šutajová, 2019, s. 78–79). В стратегічному аспекті уряд розглядає щонайменше дві альтернативи: збереження діючої моделі ВТО або створення другого рівня самоврядування через асоціації муніципалітетів після відповідної реформи (Úrad vlády SR, 2023, s. 5).

Передача повноважень. Починаючи з 1990 р., передача компетенцій від органів державної влади в Словаччині відбувалася поетапно й спершу мала переважно декларативний характер, обмежуючись інституційним відновленням місцевого самоврядування (Zákon č. 369/1990). Делегування державних повноважень громадам і самоврядним краям відповідно до закону №416/2001 означало перехід від формальної децентралізації до реальної деволуції. На територіальний рівень було передано значну кількість повноважень у сфері освіти, соціального забезпечення, транспорту та місцевої інфраструктури. Поетапний характер передачі сприяв поступовій адаптації інституційних структур до нових управлінських завдань. Однак відсутність синхронізованого ресурсного забезпечення призвела до невідповідності між формально закріпленими повноваженнями та фактичною здатністю їх реалізації. Значна фрагментація муніципалітетів обмежує їхні бюджетні ресурси та ускладнює ефективне виконання як власних, так і делегованих повноважень (Masárová et al., 2017, p. 61).



Додатковим викликом для місцевого та регіонального самоврядування залишається нечіткість розмежування компетенцій між ними, зокрема збереження їх дублювання та «безадресності», що підриває відповідальність і знижує результативність системи врядування. На слабкій комунікації між двома рівнями самоврядування також наголошується в моніторинговому звіті Конгресу місцевих і регіональних влад, який рекомендує законодавчо чітко визначити виключні повноваження кожного рівня (Congress of Local, 2016, p. 3).

Територіальна державна адміністрація. Паралельно зі структуруванням самоврядування відбувалося зміни на рівні місцевої державної адміністрації, які в 1990-х рр. реалізовувалися переважно за логікою деконцентрації. Закон №518/1990 започаткував демонтаж системи національних комітетів через перерозподіл їх майнових та організаційних повноважень, поєднавши ліквідацію соціалістичної спадщини з формуванням нової вертикалі державного управління. Закон №472/1990 інституціоналізував мережу окружних і районних органів державного управління як територіальне продовження центральної виконавчої влади.

Подальша реорганізація місцевої державної адміністрації була закріплена законом №222/1996, який визначив нову модель адміністративно-територіального поділу. Відповідно до законодавчих змін значну частину повноважень центральних органів державного управління було передано новоствореним крайовим і районним органам державної влади, що обмежувало децентралізаційний ефект і відтворювало елементи централізованої координації.

Наступним етапом стала ліквідація у 2007 р. управлінь на рівні краю. (Zákon č. 254/2007), внаслідок чого їхні компетенції були передані районним відділенням із загальною компетенцією для виконання адміністративних функцій на місцях. Передбачалося, що скорочення проміжних ланок управління сприятиме підвищенню ефективності та прозорості адміністративних процедур. Водночас ці заходи не усунули проблеми координації між рівнями влади й не призвели до істотного скорочення управлінських витрат.

Подальша реорганізація адміністративних структур відбулася у 2012-2013 рр. у межах реформи ESO (Ministerstvo vnútra SR, 2013), яка репрезентувала перехід від логіки децентралізації до управлінської ефективності. Відповідно до законів №345/2012 і №180/2013

було реформовано структуру органів місцевого державного управління, зокрема ліквідовано низку спеціалізованих відомств на рівні країв і запроваджено 72 районні адміністрації як інтегровані місцеві органи державної влади. Передбачалося, що така інституційна перебудова спростить взаємодію громадян з державою, підвищить якість надання публічних послуг, а також посилити прозорість і ефективність використання публічних фінансів. Однак реформа не призвела до оптимізації державних витратків, а навпаки, витрати районних адміністрацій демонстрували тенденцію до зростання (Samalík & al., 2024). Реалізація програми ESO супроводжувалася посиленням вертикальної координації й фактичним звуженням автономії територіального рівня публічного управління.

Реформам структур державного управління в Словаччині бракувало системності, вони часто реалізовувалися за логікою «реформ заради реформи», що проявлялося у постійних коливаннях між різними моделями деконцентрованого управління без відчутного підвищення ефективності (Nemes, 2018, p. 120). У результаті кількісні параметри та інституційний профіль відповідних органів територіальної державної адміністрації зазнавали частих змін.

Фіскальна децентралізація. Попри декларування важливості фінансової автономії самоврядування, реальні кроки в цьому напрямі розпочалися у 2004 р. Зокрема було ухвалено пакет законів, що започаткував етап фіскальної децентралізації (№583/2004, №564/2004). Запровадження нової моделі фінансування територіальних одиниць було спрямоване на зміцнення бюджетної автономії через розширення податкової бази муніципалітетів і країв. Формально це означало перехід від дотаційної системи до податково орієнтованого фінансування. Попри окремі застереження, представники муніципалітетів і більшість експертів визнали позитивний вплив фіскальної децентралізації (Klimovský, 2015, p. 14).

Водночас поточна система фінансування територіального самоврядування є проблемною через обмежені можливості формування власних надходжень і недосконале фінансове вирівнювання, яке не відображає реальних витрат. Збереження значної частки державних трансфертів у структурі місцевих бюджетів відтворило модель залежного самоврядування. Словацькі органи місцевого самоврядування суттєво залежать від платежів з державного бюджету. У середньому вони становлять майже третину сукупних доходів окремих



муниципалітетів, а їх частка має тенденцію до зростання – з близько 20% у 2015 р. до понад 26% у 2023 р. (Meričková et al., 2026, p. 190).

Фінансова автономія регіонального самоврядування залишається обмеженою й потребує комплексного врегулювання з урахуванням як ресурсного забезпечення, так і чіткого розмежування компетенцій (Švikruha, 2021, s. 126-127). Розширення повноважень не супроводжувалося пропорційним зростанням доходів муніципалітетів і країв, що ускладнювало реалізацію переданих функцій і надання публічних послуг. Крім того, часті фіскальні зміни зумовлюють фінансову нестабільність муніципалітетів і самоврядних країв, а також поглиблюють розрив між обсягом делегованих повноважень і можливостями їх ресурсного забезпечення (Masárová et al., 2017, p. 61). За таких умов ефективність виконання публічних функцій органами самоврядування залишається обмеженою.

#### Висновки.

Реформування територіального публічного управління в Словаччині здійснювалося на основі розгалуженої нормативно-правової бази, що охопила інституціоналізацію муніципального та регіонального самоврядування, трансформацію адміністративно-територіального устрою, передачу повноважень, реорганізацію місцевої державної адміністрації та впровадження фіскальної децентралізації.

Попри масштабний і загалом успішний характер реформ територіального публічного управління, їх результати засвідчили низку

обмежень і проблемних аспектів. Запровадження місцевого та регіонального самоврядування створило інституційні передумови для переходу до багаторівневої моделі врядування, однак не усунуло дисбалансу між обсягом переданих повноважень і ресурсною спроможністю територіального рівня публічного управління. Надмірна фрагментація муніципалітетів та обмежена фінансова автономія істотно знижують управлінську спроможність місцевого самоврядування й ускладнюють ефективне виконання як власних, так і делегованих повноважень. Фіскальна децентралізація, попри позитивний вплив на формування бюджетної автономії, не усунула залежності територіального самоврядування від державних трансфертів і не забезпечила стійкого фінансового вирівнювання. Часті реорганізації місцевої державної адміністрації посилили вертикальну координацію, але не призвели до стійкого підвищення ефективності управління.

Реформи мали багатовекторний характер і поєднували інструменти деволуції, деконцентрації та централізованої координації, що зумовило внутрішню суперечливість децентралізаційної моделі.

Подальше вдосконалення системи територіального публічного управління в Словаччині потребує перегляду правових механізмів реформ з акцентом на синхронізацію повноважень і ресурсів, уточнення компетенцій регіонального та місцевого самоврядування, підвищення інституційної спроможності територіального рівня загалом.

#### REFERENCES

- Cimer M., & Dudinská, I. (2018). Nepriame voľby ako alternatíva pre samosprávne kraje na Slovensku. In I. Dudinská, M. Cimer, & G. Székely (Eds.), *Politologická analýza regionálnych volieb 2017 na Slovensku* (pp. 50–57). Prešov: Vydavateľstvo Prešovskej university.
- Congress of Local and Regional Authorities, 2016. *Local and regional democracy in the Slovak Republic*. <https://rm.coe.int/168071aa93>
- Constitution of the Slovak Republic (Act No. 460/1992 Coll., as amended). (01.09.1992). <https://www.nrsr.sk/web/Static/en-US/NRSR/Constitution%20of%20the%20Slovak%20Republic%202023.pdf>
- Dudinská, I., & Cimer, M. (2016). Crucial legislative reforms in public administration in Slovakia since 1990. *Hungarian Journal of Legal Studies*, 57(1), 25–41. <https://doi.org/10.1556/2052.2016.57.1.3>
- European Commission. (2018). *Public administration characteristics and performance in EU28: Slovakia (Written by J. Nemeč)*. Luxembourg: Publications Office of the European Union. <https://doi.org/10.2767/182217>
- Klimovský, D. (2015). Slovakia as decentralization champion: Reality or myth? *Regions: The Voice of the Membership*, 298(2), 14–16.
- Masárová, J., Koišová, E., & Habánik, J. (2017). Public administration in the territory of the Slovak Republic after 1990. *Social and Economic Review*, 1, 52–64. <https://fsev.tnuni.sk/revue/single.php?id=178&lang=eng>
- Meričková, B. M., Muthová, N. J., & Holíková, J. (2026). Slovak Republic. In J. Nemeč, M. Plaček, & P. Sivanarain Reddy (Eds.), *Local government and fiscal transfers* (pp. 175–197). Cham: Palgrave Macmillan. [https://doi.org/10.1007/978-3-031-95674-4\\_9](https://doi.org/10.1007/978-3-031-95674-4_9)
- Ministerstvo vnútra SR (2013). ESO – Efektívna, Spoľahlivá a Otvorená verejná správa. <https://www.minv.sk/?eso-efektivna-spolahliva-otvorena-verejna-sprava>
- Nemeč, J. (2018). Public administration reforms in Slovakia: Limited outcomes (Why?) *NISPACEE Journal of Public Administration and Policy*, 11(1), 115–134. <https://doi.org/10.2478/nispa-2018-0005>
- Statistical Office of the SR. (2025). *Statistical Yearbook of the Slovak Republic 2025*. <https://slovak.statistics.sk>



- Swianiewicz, P. (2014). An Empirical Typology of Local Government Systems in Eastern Europe. *Local Government Studies*, 40(2), 292–311. <https://doi.org/10.1080/03003930.2013.807807>
- Šamalík, P., Horváth, P., & Cibik, L. (2024). The ESO reform in Slovakia – an (un)successful path towards the optimization of the public expenditures of local state administration? *Public Policy and Administration*, 23(4), 579–593. <https://doi.org/10.13165/VPA-24-23-4-11>
- Šutajová, J. (2019). Názory na územnosprávne členenie Slovenska vo výskumoch v rokoch 2004–2017. In J. Šutajová, Š. Šutaj, & B. Kacerová (Eds.), *Stredoeurópske súvislosti národnostného vývoja na začiatku 21. storočia* (pp. 78–89). Prešov: Universum.
- Švikruha, M. (2021). *20 rokov regionálnej samosprávy na Slovensku: využitá príležitosť?* Trnava: Univerzita sv. Cyrila a Metoda v Trnave.
- Úrad vlády SR. (2023). *Pokračovanie decentralizácie posilní potenciál i stabilitu Slovenska a všetkých jeho regiónov: Návod pre úspešné Slovensko – Bližšie k občanom (White paper)*. [https://www.vlada.gov.sk/site/assets/files/3071/whitepaper\\_decentralizacia\\_online.pdf](https://www.vlada.gov.sk/site/assets/files/3071/whitepaper_decentralizacia_online.pdf)
- Zákon č. 138/1991 Z. z. o majetku obcí (20.03.1991). [https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1991/138/vyhlasene\\_znenie.html](https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1991/138/vyhlasene_znenie.html)
- Zákon č. 180/2013 Z. z. o organizácii miestnej štátnej správy (19.06.2013). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2013/180/>
- Zákon č. 221/1996 Z. z. o územnom a správnom usporiadaní Slovenskej republiky (3.07.1996). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1996/221/>
- Zákon č. 222/1996 Z. z. o organizácii miestnej štátnej správy (4.07.1996). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1996/222/20030101.html>
- Zákon č. 254/2007 Z. z. o zrušení krajských úradov (2007, 15. mája). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2007/254/20131001.html>
- Zákon č. 302/2001 Z. z. o samospráve vyšších územných celkov. (4.07.2001). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/302/20170331>
- Zákon č. 345/2012 Z. z. o niektorých opatreniach v miestnej štátnej správe a o zmene a doplnení niektorých zákonov (18.10.2012). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2012/345/>
- Zákon č. 369/1990 Zb. o obecnom zriadení (6.09.1990). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1990/369/>
- Zákon č. 416/2001 Z. z. o prechode niektorých pôsobností z orgánov štátnej správy na obce a na vyššie územné celky (20.09.2001). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2001/416/20090601.html>
- Zákon č. 472/1990 Zb. o organizácii miestnej štátnej správy (29.10.1990). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1990/472/19930901.html>
- Zákon č. 517/1990 Z. z. o územnom a správnom členení Slovenskej republiky (22.11.1990). <https://www.slov-lex.sk/pravne-predpisy/SK/ZZ/1990/517/19920701>
- Zákon č. 518/1990 Zb. o prechode zakladateľskej alebo zriaďovateľskej funkcie národných výborov na obce, ústredné orgány štátnej správy a orgány miestnej štátnej správy (22.11.1990). [https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1990/518/vyhlasene\\_znenie.html](https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/1990/518/vyhlasene_znenie.html)
- Zákon č. 564/2004 Z. z. o rozpočtovom určení výnosu dane z príjmov územnej samospráve (23.09.2004). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/564/20160101>
- Zákon č. 583/2004 Z. z. o rozpočtových pravidlách územnej samosprávy (23.09.2004). <https://www.slov-lex.sk/ezbierky/pravne-predpisy/SK/ZZ/2004/583/>



## Public Management of Cash Circulation in Ukraine: Organisation and Areas for Improvement

UDC 351:336.7(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152559>**Dudnichenko Artur**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0000-0543-1027>, [arturdudnichenko@ukr.net](mailto:arturdudnichenko@ukr.net)**Gamkrelidze Kostiantyn**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-6021-6992>, [infpol@ukr.net](mailto:infpol@ukr.net)*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)*

### Abstract.

**Relevance of the Research.** The article considers the transition from a centralized to a delegated model of cash circulation in Ukraine, introduced by the National Bank of Ukraine in 2016, taking into account European experience and the needs of the modern economy. The feasibility of introducing new digital tools to increase the transparency, efficiency, and predictability of the cash market is justified.

**Purpose of the Article.** The purpose of the article is to outline the current state of cash circulation in Ukraine and provide practical recommendations for its improvement.

**Results.** The evolution of approaches to the organization of cash circulation is analyzed, the key shortcomings of the partially controlled model have been identified, and the advantages of the delegated model, which provides for the transfer of part of the operations to provide the economy with cash to authorized banks and collection companies while preserving the regulatory and issuing role of the National Bank of Ukraine, have been substantiated. At the same time, it has been established that the lack of a formalized electronic environment for cash transactions limits the effectiveness of market mechanisms and reduces the quality of cash demand forecasting. A concept has been proposed for the creation of a digital platform, the Unified Information and Trading Platform for Cash Circulation (UITPC), which aims to ensure automated clearing, forecasting of cash demand, and improved planning of cash demand.

**Conclusions.** The concept of establishing the Unified Information and Trading Platform for Cash Circulation (UITPCC) is proposed as a logical conclusion of the delegated model implementation and a necessary step toward building an adaptive, economically efficient, and digital cash circulation system in Ukraine.

**Keywords:** money circulation, cash circulation, delegated model, National Bank of Ukraine, banking system, public management

## Публічне управління готівковим грошовим обігом в Україні: організація та напрями удосконалення

**Дудніченко Артур, Гамкрелідзе Костянтин***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)*

### Анотація.

**Актуальність дослідження.** Розглянуто перехід від централізованої до делегованої моделі готівкового грошового обігу в Україні, запровадженої Національним банком України у 2016 році з урахуванням європейського досвіду та потреб сучасної економіки. Обґрунтовано доцільність впровадження нових цифрових інструментів для підвищення прозорості, ефективності та прогнозованості готівкового грошового ринку.

Метою статті є окреслення поточного стану готівкового обігу в Україні та надання практичних рекомендацій щодо його удосконалення.

**Результати.** Проаналізовано еволюцію підходів до організації готівкового грошового обігу, виявлено ключові недоліки частково контрольованої моделі та обґрунтовано переваги делегованої моделі, що передбачає передачу частини операцій із забезпечення економіки готівкою уповноваженим банкам і інкасаційним компаніям за збереження регуляторної та емісійної ролі Національного банку України. Водночас встановлено, що відсутність формалізованого електронного середовища для укладення угод із готівкою обмежує ефективність ринкових механізмів і знижує якість прогнозування попиту на готівку. Запропоновано концепцію створення цифрової платформи Єдиної інформаційно-торговельної платформи готівкового грошового обігу (ЄІПТГО), що має на меті забезпечення автоматизованого клірингу, прогнозування попиту на готівку та покращення планування попиту на готівку.

**Висновки.** Запропоновано концепцію створення цифрової платформи Єдиної інформаційно-торговельної платформи готівкового грошового обігу (ЄІПТГО), як логічне завершення впровадження делегованої моделі та необхідний крок для формування адаптивної, економічно ефективної та цифрової системи готівкового грошового обігу в Україні.

**Ключові слова:** грошовий обіг, готівковий грошовий обіг, делегована модель, Національний банк України, банківська система, державне управління



### **Вступ.**

Ефективна організація готівкового грошового обігу залишається критичним чинником макроекономічної стабільності.

Держава, як універсальна політична форма організації суспільства, яка характеризується суверенною владою, політичним і публічним характером, реалізацією своїх повноважень на певній території за допомогою діяльності спеціальних органів, наданням своїм рішенням обов'язкового характеру (Мерник & Ярова, 2019) задає нормативні рамки цього процесу, забезпечуючи обов'язковість виконання приписів.

Організація готівкового грошового обігу потребує значних витрат капіталу й трудових ресурсів, однак саме він визначає динаміку грошової маси, її швидкість обороту та довіру до національної валюти. Національний банк України за допомогою власних нормативно-правових актів, які затверджені Правлінням Національного банку України у межах його законних повноважень керує їх емісією та вилученням, прагнучи збалансувати попит і пропозицію на готівку (Гаврилова & Задорожна, 2022).

Подальші дослідження готівкового грошового обігу є необхідними з кількох причин. По-перше, поглиблене моделювання попиту на готівку дасть змогу точніше оцінювати її оптимальний обсяг і зменшувати інфляційні ризики. По-друге, аналіз витрат на обробку та логістику банкнот допоможе сформуванню економічно виправданої стратегії модернізації касової інфраструктури та підвищити її кібер- і фізичну безпеку. По-третє, вивчення поведінкових факторів, що формують перевагу населення до готівки, дасть підстави для коригування регуляторних заходів НБУ, спрямованих на підвищення фінансової інклюзії.

Таким чином, наукове опрацювання зазначених аспектів створить базу для ухвалення доказових рішень і поліпшить ефективність грошово-кредитної політики держави.

### **Аналіз попередніх досліджень і публікацій.**

Аналіз сучасної наукової літератури засвідчує наявність значної кількості публікацій, присвячених дослідженню готівкового грошового обігу та грошової системи України. Так, у працях Гаврилової Н. В. та Задорожної Л. М. (2022) висвітлюються структурні зміни готівкового грошового обігу в умовах трансформацій економіки, Дзюблюк О. (2021) звертає увагу на роль готівкових платежів та їх вплив на макроекономічну стабільність,

Коваленко В. та Сергєєва О. (2022) акцентують увагу на специфіці обігу грошових коштів у період пандемії та воєнного стану.

Насьогодні питання організації та регулювання готівкового грошового обігу є одним із ключових завдань Національного банку України, особливо з огляду на необхідність зменшення витрат на перевезення та обробку готівки з одночасним поліпшенням якості готівки в обігу. В останні роки цій тематиці приділяли значну увагу українські науковці та фахівці-практики, серед яких Федець А. (2019), Євдокімова М. (2018), Чайковський Я. (2018) та інші.

У більшості наукових праць акцентується увага на загальних тенденціях розвитку готівкового грошового обігу. Зокрема, Федець А. (2019) порушує проблему пошуку різних варіантів трансформації готівкового грошового обігу і пропонує рекомендації щодо удосконалення механізмів державного регулювання ринку послуг з інкасації та перевезення валютних цінностей. Дослідниця також виступає за впровадження делегованої моделі організації готівкового грошового обігу із посиленням вимог до уповноважених банків. Євдокімова М. (2018) наголошує на доцільності переходу Національного банку України від частково делегованої до повністю делегованої моделі, орієнтуючись на успішний досвід таких країн, як Великобританія, Бразилія, Швеція, Нідерланди та Фінляндія. Водночас Ярослав Чайковський (2018) підкреслює важливість виявлення конкретних проблем у роботі банків з готівкою та визначення шляхів її вдосконалення, включаючи стимулювання розвитку безготівкових розрахунків.

Зважаючи на значну кількість публікацій з даної тематики необхідно констатувати, що питання регулювання готівкового грошового обігу є завжди актуальне та потребує подальших досліджень.

**Метою дослідження** є визначення ключових засад та сучасних особливостей організації грошового обігу в Україні та виявлення практичних напрямків його удосконалення.

### **Результати дослідження.**

Національний банк України, як центральний банк України є центральним банком України, особливим центральним органом державного управління, юридичний статус, завдання, функції, повноваження і принципи організації якого визначаються Конституцією України, Законом України «Про Національний банк України» (1999) та іншими законами України. Він монопольно здійснює емісію національної



валюти України та організує готівковий грошовий обіг, створює резервні фонди банкнот і монет, встановлює правила випуску в обіг, оброблення, зберігання, вилучення з обігу та знищення готівки, інкасації коштів, перевезення валютних та інших цінностей, а також контролює їх виконання, визначає порядок ведення касових операцій для банків, небанківських фінансових установ та інших суб'єктів господарювання (Про Національний банк України, 1999).

Банківська система може бути визначена як комплексна структура, що об'єднує фінансові установи, котрі систематично й на професійній основі здійснюють банківську діяльність і взаємодіють між собою в єдиній економічній мережі. Метою банківської системи є забезпечення ефективного функціонування грошово-кредитного механізму держави, сприяння сталому економічному розвитку, фінансовій стабільності та реалізації монетарної політики. Банківська система виконує ключову роль у мобілізації й перерозподілі фінансових ресурсів, підтримці платоспроможності національної економіки, збереженні довіри до грошової одиниці, а також у забезпеченні безперервного функціонування платіжної інфраструктури. Через свою багаторівневу структуру вона слугує інструментом державного регулювання та впливу на макроекономічні процеси, зокрема через механізми кредитування, процентної політики та грошової емісії.

Формування банківської системи як окремої інституційної ланки економіки зумовлюють дві взаємопов'язані групи чинників. По-перше, суспільна потреба у нагляді й регуляторному узгодженні діяльності банків визначається завданням підтримувати стабільність національної валюти та безперервність роботи кредитно-фінансових посередників. По-друге, ефективне функціонування грошового ринку потребує постійного балансування попиту й пропозиції в усіх його секторах, що також опосередковується через банки.

Відтак банківські установи виконують подвійну місію: вони мають одночасно дбати про власну комерційну ефективність і дотримуватися вимог фінансової системи, до якої інтегровані. Відповідальність за забезпечення монетарної стабільності, гарантованість вкладів та узгодженість грошових потоків зумовлює, що прибутковість банку не може досягатися на шкоду макроекономічним і суспільним інтересам.

В Україні сформовано дворівневу структуру банківської системи, що складається

з Національного банку України та інших банківських установ. Відносини всередині цієї системи регламентуються на двох рівнях: вертикальному та горизонтальному, відповідно до чинного Закону України «Про банки і банківську діяльність» (2001).

Національний банк України становить перший рівень цієї системи та відіграє ключову роль в організації грошового обігу, реалізації грошово-кредитної політики, координації діяльності банків, а також здійснює регулятивний вплив на всю економіку країни.

Другий рівень складають інші банки, що виконують важливі функції в організації грошового обігу, відповідно до чинного законодавства України.

Економічний розвиток держави значною мірою залежить від організації грошового обігу, його стабільності та прогнозованості виступають ключовими передумовами забезпечення стійкості національної грошової одиниці. У банківській системі України готівковий грошовий обіг наразі залишається однією з важливих складових, оскільки готівка виступає гарантованим та універсальним платіжним засобом, який не залежить від технічної інфраструктури чи цифрових платформ, що є особливо важливим в умовах криз, збройних конфліктів або перебоїв у роботі банківської системи. Водночас, готівковий грошовий обіг характеризується високими витратами капіталу та значними трудовими ресурсами, що зумовлює необхідність її постійного вдосконалення.

В свою чергу для ефективного управління готівковим грошовим обігом Національний банк України в межах своїх повноважень використовує механізми державного управління як сукупність законодавчо (нормативно) визначених методів, інструментів, технологій, принципів та функцій управління використання яких у певний спосіб та на підставі наявної ресурсної бази дозволяє системі органів державної влади та місцевого самоврядування цілеспрямовано здійснювати прямий та опосередкований вплив на розвиток суспільних процесів і діяльність (а також на свідомість та поведінку) громадянина, з метою: реалізації функцій держави, відображених у Конституції та законодавчих актах; забезпечення досягнення цілей державної політики, виробленої політичною системою та закріпленою законодавчо (Оболенський, 2011).

Виходячи з цього, варто перейти до більш вузького поняття механізмів державного управління банківською системою як специфічної сфери застосування загальних



механізмів державного управління, орієнтованої на формування та підтримання стабільності, ефективності й конкурентоспроможності банківського сектору (Дудніченко, Гамкрелідзе & Шульга, 2025).

Організація готівкового грошового обігу є однією з базових функцій банківської системи України. Цей процес охоплює повний цикл - від

формування політики до знищення непридатних банкнот - і здійснюється під централізованим управлінням Національного банку України відповідно до законодавчо визначених повноважень.

Організація готівкового грошового обігу складається з наступних шести етапів.

Табл. 1

Етапи готівкового грошового обігу

Етап	Опис
<b>Формування політики у сфері готівкового грошового обігу</b>	Національний банк України як центральний банк держави, відповідно до статей 7, 15 та 33 Закону України «Про Національний банк України», відповідає за: <ul style="list-style-type: none"> <li>- визначення засад готівково-грошової політики;</li> <li>- прогнозування попиту на готівку;</li> <li>- визначення номінального складу, дизайну та рівнів захисту банкнот і монет;</li> <li>- забезпечення ефективного та безперервного обігу готівки.</li> </ul> У межах цієї функції НБУ готує щорічні прогнози обсягів готівки, яка має бути в обігу, та затверджує план виготовлення грошових знаків. Політика будується з урахуванням макроекономічної ситуації, інфляційних тенденцій, сезонних коливань попиту та рівня розвитку безготівкових розрахунків
<b>Виготовлення банкнот і монет</b>	Процес виготовлення банкнот і монет здійснюється виключно на виробничих потужностях НБУ, а саме Банкнотно-монетним двором НБУ, після чого усі виготовлені банкноти транспортуються до Центрального сховища НБУ та далі розподіляються до територіальних управлінь і уповноважених банків.
<b>Введення готівки в грошовий обіг</b>	Уповноважені банки, що мають відповідну ліцензію та уклали договір з НБУ, отримують готівку із сховищ НБУ згідно з поданими заявками. Готівка потрапляє в обіг через банківські каси та банкомати.         Банки зобов'язані забезпечити: <ul style="list-style-type: none"> <li>- належний облік і зберігання готівки;</li> <li>- видачу якісних банкнот клієнтам;</li> <li>- сортування банкнот за придатністю до подальшого обігу.</li> </ul>
<b>Повернення готівки до банківської системи</b>	Після участі в економічному обороті готівка повертається до банків через каси підприємств, термінали та інші канали прийому. Банки здійснюють первинне сортування банкнот на: <ul style="list-style-type: none"> <li>- придатні до обігу, які можуть бути повторно видані;</li> <li>- непридатні до обігу, що мають бути вилучені з обороту (зношені, сумнівні, тощо).</li> </ul> Банки мають технічні засоби для перевірки справжності та фізичного стану банкнот відповідно до вимог НБУ.
<b>Передача непридатних банкнот до Національного банку</b>	Непридатні банкноти упаковуються, обліковуються та передаються до відповідного підрозділу НБУ. У Національному банку відбувається повторна перевірка справжності та класифікація готівки, після чого затверджується рішення про її вилучення з обігу. Процедура транспортування та приймання таких банкнот здійснюється з дотриманням правил безпеки, супровідної документації та відеофіксації.
<b>Знищення готівки</b>	Банкноти, які остаточно визнано непридатними до обігу, знищуються відповідно до внутрішніх процедур НБУ. Знищення проводиться механічним способом - шляхом подрібнення або іншим методом утилізації. Процедура знищення фіксується в актах, за участю комісій, із забезпеченням відеофіксації.

В свою чергу, пропонується трактувати визначення механізмів державного управління готівковим грошовим обігом як функціональну підсистему механізмів державного управління банківською системою, яка включає сукупність правових норм, інституційних структур, регулятивних процедур та організаційно-адміністративних заходів, спрямованих на забезпечення ефективної організації, контролю

та регулювання обігу готівки в національній економіці.

З метою організації готівкового грошового обігу Національний банк України приймав низку стратегічних документів: наприклад, Програма вдосконалення організації готівкового грошового обігу на 2004–2008 роки, затверджена рішенням Правління НБУ від 21.01.2004 №18 та Стратегічна програма удосконалення організації



готівкового грошового обігу в Україні на 2013–2018 роки, затверджена постановою Правління НБУ від 28.09.2012 №399. Проте ці документи реалізовані не повністю: зокрема, плани зі створення сучасних касових центрів НБУ в регіонах і децентралізації зберігання резервних фондів не були виконані (Нагорний, 2021).

Організація готівкового грошового обігу вимагала значних операційних витрат і капіталовкладень на підтримку касової інфраструктури (Національний банк України, 2016). Наприклад, для покращення матеріальної бази НБУ планував будівництво Центрального сховища та регіональних касових центрів, що свідчить про високу вартість централізованої моделі. Таким чином, на початку 2010-х років стало очевидно, що потрібен перехід до більш ефективної моделі, яка б зменшила навантаження на НБУ та державні витрати на організацію готівкового грошового обігу.

До середини 2010-х років в Україні Національний банк відігравав провідну роль, проте частина операцій виконувалася комерційними банками. Зокрема, банки самостійно здійснювали інкасацію та підкріплення своїх філій готівкою, проводили первинне сортування банкнот, а НБУ зосереджувався на емісії, контролі якості та заміні зношених банкнот. Така система фактично існувала в Україні до впровадження реформ 2016 року (Нагорний, 2021).

До 2015 року готівковий грошовий обіг усе ще організовувався за старою парадигмою: так, діяла Стратегічна програма 2013–2018, але вона потребувала коригування з урахуванням нових викликів і світового досвіду (Нагорний, 2021). У підсумку назріла необхідність переходу до нової концепції, яка б делегувала частину повноважень ринку та підвищила ефективність готівкового грошового обігу.

Для формування Концепції організації готівкового грошового обігу в Україні в Україні Правління Національного банку України зіткнулося із завданням забезпечення ефективного, безперебійного та безпечного проведення операцій з готівкою, а також переосмислення підходів до розвитку інфраструктури готівкового грошового обігу. Важливою умовою успішності цієї концепції є врахування сучасних європейських тенденцій, а також виконання функцій Національного банку щодо організації готівкового грошового обігу, серед яких особливої уваги заслуговують:

- забезпечення регіональних потреб економіки грошовими знаками (банкнотами

та монетами) всіх необхідних номіналів та формування в обігу;

- створення належних умов для надійного зберігання готівкових коштів та забезпечення їх захисту;

- ведення ефективного обліку руху готівкових коштів, у тому числі їх наявності в резервних фондах і оперативних запасах;

- здійснення контролю за якісними характеристиками готівки;

- автоматизована обробка банкнот із метою повернення до обігу придатних до використання грошових знаків та своєчасне вилучення з обігу пошкоджених або зношених банкнот.

Окрім цього, відповідно до світової практики та українського законодавства Національний банк України зберігає за собою ключові функції емісійного центру та головного регулятора грошового обігу, що закріплено відповідними нормативно-правовими актами, зокрема:

- монопольне право здійснювати емісію національної валюти та визначати політику організації її готівкового грошового обігу (стаття 7 Закону України «Про Національний банк України»);

- виключні повноваження щодо введення в обіг, організації руху і вилучення з обігу банкнот та монет національної валюти (стаття 34 Закону України «Про Національний банк України»).

У 2016 році Правління НБУ в пошуках ефективної політики організації обігу (Національний банк України, 2016) ухвалило рішення про запровадження делегованої моделі готівкового грошового обігу. 11 серпня 2016 року було затверджено Концепцію організації готівкового обігу в Україні (зі змінами) рішення Правління НБУ №207-рш, яка передбачала поступовий перехід від частково контрольованої моделі до делегованої. Делегована модель широко використовується у ряді країн (Великобританія, Бразилія, Нідерланди, Фінляндія, Швеція) і була визнана доцільною для України (Нагорний, 2021).

Сутність делегованої моделі полягає в тому, що Національний банк передає частину функцій із забезпечення готівкою економіки іншим учасникам – уповноваженим банкам та інкасаційним компаніям, залишаючи за собою регуляторну та контролюючу роль.

Зокрема, в межах цих змін, НБУ переміщує частину своїх запасів готівки на зберігання до уповноважених банків – комерційних банків, які відповідають встановленим критеріям і уклали відповідні угоди з НБУ. В свою чергу уповноважені банки отримують право



забезпечувати готівкою банки в закріплених за ними регіонах, використовуючи передані запаси та власну інфраструктуру, дотримуючись правил та під контролем НБУ.

Передбачалося також поступове залучення до цього процесу третіх учасників – інкасаційних фірм (Cash-In-Transit, CIT), які можуть на договірних засадах здійснювати обробку і перевезення готівки.

Отже, роль НБУ трансформувалася: він став касовим регулятором і резервним центром, що встановлює правила обігу, контролює якість готівки, аналізує потреби економіки в готівкових коштах і підкріплює уповноважені банки в разі потреби. Запровадження делегованої моделі в Україні відбувалося поступово протягом 2016–2020 років. Уже в 2018 році більшість областей забезпечувалися готівкою через уповноважені банки (Національний банк України, 2018), а НБУ планував скоротити власну касову мережу до двох центрів (у Києві та Львові) як резервних сховищ. На практиці НБУ надав статус уповноважених п'ятьом найбільшим банкам (Ощадбанк, ПриватБанк, Райффайзен Банк, ПУМБ, Укрсиббанк) для зберігання запасів готівки НБУ. Також, починаючи з кінця 2016 року, НБУ почав ліцензувати небанківські інкасаційні компанії; станом на кінець 2021 року таких CIT-компаній було 12 (Національний банк України, 2018).

Делегована модель привнесла суттєві зміни у фінансову систему. По-перше, знизилася навантаженість на державні фінанси щодо обігу готівки: витрати частково переклалися на банки і інкасаторів, що в довгостроковому періоді мало скоротити сукупні витрати на готівковий грошовий обіг. Як зазначалося в НБУ, реалізація цієї моделі повинна зменшити витрати держави на готівковий грошовий обіг та сприяти розвитку конкурентного ринку інкасаційних послуг.

По-друге, розпочав формуватися ринок готівкового грошового обігу, на якому різні уповноважені банки та CIT-конкуренти взаємодіють за ринковими принципами. Очікувалося, що конкуренція стимулюватиме підвищення якості касового обслуговування, швидкості обігу готівки, оптимізацію запасів банкнот тощо.

Водночас делегування функцій вимагало жорсткого контролю і координації з боку НБУ, аби запобігти втраті контролю за якістю грошової маси та регіональними диспропорціями. Досвід перших років впровадження виявив низку проблем: зокрема, послаблення контролю НБУ за якістю й достатністю готівки, недосконалість

відносин між регулятором і уповноваженими банками та неповну готовність банківської інфраструктури прийняти нові функції (Нагорний, 2021).

Уповноважені банки не завжди належно виконували покладені завдання, оскільки були зацікавлені передусім у власній вигоді, використовуючи запаси НБУ для власних потреб. Це дещо гальмувало повноцінний перехід до задуманої моделі. Попри ці труднощі, делегована модель загалом мала позитивний вплив, наблизивши українську практику до європейських стандартів і заклавши основу для подальших інновацій у сфері готівкового грошового обігу.

Водночас, ринок готівкового грошового обігу залишається закритим та не прозорим, домовленості про угоди між банками та CIT-компаніями зазвичай відбуваються в телефонному режимі, а такі дані, як кількість монет та банкнот, якими банки та CIT-компанії торгують між собою, все ще залишаються закритими від Національного банку України. Це унеможливило прозорість готівкового грошового ринку, зменшує здатність Національного банку України до прорахунку своєчасних показників для планування графіку випуску монет та банкнот.

Отже, відсутність формалізованого електронного середовища котирування та клірингу готівки утримує сегмент міжбанківських угод поза полем ринкової дисципліни, підвищуючи інформаційну асиметрію й трансакційні витрати.

З метою вирішення даної проблематики та завершення реформи мною пропонується створення Єдиної інформаційно-торговельної платформа готівкового грошового обігу (ЄІТПГО), що базується на синтезі ідей «досконалої біржі» (Walrasian auction) та логіки «platform economy», уже апробованих у торгівлі валютними й репо-інструментами. Таким чином цифрова платформа здатна самоорганізувати ринок банкнот, забезпечивши рівноважне ціноутворення й автоматичне вирівнювання регіональних диспропорцій ліквідності.

Запропонована система має структуру багаторівневої інформаційно-торговельної екосистеми. Ядром слугує маркетплейс заявок: банки та CIT-компанії анонімно розміщують котирування із зазначенням валюти, номінального складу, якості банкнот, обсягу й логістичних параметрів; rule-based-алгоритм, доповнений KYC / AML- та credit-limit-фільтрами, забезпечує автоматичне зведення



заявок. Після збігу параметрів активується сервіс електронних угод, який генерує типовий договір (XML/PDF) і накладає кваліфіковані електронні підписи сторін, а QR- або штрих-код дозволяє відстежувати виконання поставки.

У режимі реального часу аналітичне ядро збирає big-data щодо цін, обсягів і спредів, будуючи картограму регіонального дефіциту чи профіциту готівки; вбудовані ML-алгоритми прогнозують пікові навантаження у святкові та кризові періоди. Кульмінаційним елементом слугує регулятивний софтвер НБУ – інтегрований дашборд, де консолідується ключові індикатори й сигнали порогових відхилень; за потреби регулятор одразу ініціює підкріплення або вилучення готівки через модуль Cash Management.

Архітектурно платформа реалізована відповідно до SOA-підходу з чітким поділом presentation, business-logic, transport-services і data-storage шарів. Рольова модель (RBAC) із принципом segregation of duties обмежує правочини трейдера подвійним контролем, а використання TLS 1.2 та СКЗІ НБУ гарантує конфіденційність і цілісність даних.

Отже, ключовою особливістю ЄІПГГО є поєднання торговельного та інформаційно-аналітичного компонентів у єдиному цифровому середовищі. Торговельний модуль забезпечує анонімне розміщення заявок банків та СІТ-компаній із заданими параметрами (валюта, номінальний склад, якість, логістика, комісії) та їх автоматичне зведення з урахуванням лімітів ризику. Після ідентичності параметрів система формує електронний договір, який підписується кваліфікованим електронним підписом сторін і автоматично відслідковується до моменту фізичної поставки цінностей.

Одночасно інформаційний модуль передає Національному банку дані про усі укладені операції, що дозволяє регулятору в реальному часі моніторити ціни, обсяги та регіональний розподіл готівки, а також оперативно реагувати на дисбаланси шляхом підкріплень чи вилучень.

Водночас, запуск ЄІПГГО вимагає закріплення у Законі України «Про Національний банк України» повноважень регулятора на створення та адміністрування електронної торговельної системи. Після внесення відповідних змін до статті 33<sup>1</sup> передбачено тримісячний період актуалізації підзаконних актів, дванадцять місяців на введення платформи у промислову експлуатацію та чотирнадцять місяців на повне підключення банків і СІТ-компаній.

Практична реалізація розгортається поетапно. Нульова фаза охоплює доопрацювання технічного завдання й тендерний вибір вендора. Пілотне впровадження передбачає підключення трьох–п’яти системно важливих банків і тестову біржову сесію у гривні з безпосередньою інтеграцією Cash Management НБУ. Далі відбувається широке розгортання: поетапне залучення всіх уповноважених банків, СІТ-компаній і формування тарифної моделі білінгу. Завершальна стадія – оптимізація касової мережі НБУ через концентрацію резервів у двох хабах (Київ, Львів) і передачу до 80 % запасів готівки в уповноважені банки.

Упровадження ЄІПГГО здатне:

- знизити сукупні операційні витрати банківського сектору ;
- забезпечити прозоре ринкове ціноутворення та зменшити спред між ціною купівлі й продажу;
- скоротити цикл «заявка → угода → поставка» до 20–30 хвилин і тим самим пришвидшити оборот готівки;
- підвищити антикризову стійкість через можливість дистанційного підкріплення регіонів;
- надати НБУ якісний big-data-масив для точнішого монетарного таргетування;
- сформувати довгостроковий стимул до розвитку безготівкових платежів.

Серед ключових ризиків – технічні збої, олігополізація котирувань, кіберзагрози та нерівномірна цифрова готовність учасників. Їх пом’якшують резервні кластери active-active, квоти маркет-мейкерів, zero-trust-networking, ізольовані дата-центри Tier III і масштабні навчальні програми для персоналу банків.

У підсумку ЄІПГГО розглядається не лише як технологічне нововведення, а й як стратегічний інструмент підвищення макрофінансової стійкості та модернізації грошової системи України.

Запропонована платформа не тільки завершує логічний ланцюг делегованої моделі, а й створює емпіричне підґрунтя для подальших академічних досліджень впливу цифрових маркетплейсів готівкових грошових ресурсів на транзакційні витрати, швидкість обороту готівки та макроекономічні параметри, зокрема інфляційні очікування й довіру до національної валюти. Таким чином, ЄІПГГО виступає каталізатором переходу до більш стійкої, адаптивної та технологічно досконалої фінансової екосистеми України.



### Висновки.

У ході дослідження простежено еволюцію моделей організації готівкового грошового обігу в Україні та доведено, що традиційна централізована (контрольована) система, попри свою історичну доцільність, в умовах воєнних ризиків і високої логістичної невизначеності виявилася операційно обтяжливою й економічно неефективною. Перехід до делегованої моделі, започаткований НБУ у 2016 р., забезпечив суттєве зниження державних витрат на утримання касової інфраструктури, активізував конкуренцію на ринку інкасаційних послуг і створив передумови для підвищення якості банкнот у циркуляції. Разом з тим аналіз виявив низку системних проблем: асиметрію інформації на міжбанківському ринку готівки, недостатній рівень технологічної інтеграції між його учасниками та збереження диспропорцій у територіальному забезпеченні банкнотами.

Для усунення зазначених дисфункцій і завершення реформи пропонується впровадити електронну систему ЄІПГГО - цифрову біржу готівкових грошових ресурсів, що поєднує торговельно-клірингові, інформаційно-аналітичні та регулятивні функції. Її архітектура ґрунтується на сервісно-орієнтованій моделі, повному криптографічному захисті даних та принципі анонімного клірингу заявок, що

забезпечує прозоре ціноутворення, підвищення ринкової ліквідності та оперативне балансування регіональних профіцитів і дефіцитів банкнот. Очікується, що запровадження ЄІПГГО скоротить транзакційні та логістичні витрати банківського сектору, розширить аналітичний інструментарій НБУ для прогнозування попиту на готівку та підвищить стійкість грошової системи в умовах зовнішніх шоків.

Крім безпосереднього економічного ефекту, система створює емпіричне підґрунтя для подальших наукових досліджень впливу цифрових платформ на швидкість обороту готівки, інфляційні процеси та довіру до національної валюти. Її реалізація потребує законодавчого закріплення повноважень НБУ щодо адміністрування такої платформи, чіткої тарифної політики, а також поетапного підключення всіх уповноважених банків і СІТ-компаній із дотриманням принципів кібербезпеки та операційної надійності.

Таким чином, запропонована інтеграція ЄІПГГО є логічним та необхідним етапом еволюції делегованої моделі й сприятиме формуванню гнучкої, економічно ефективної та технологічно досконалої системи готівкового грошового обігу, здатної забезпечити макроекономічну стабільність України.

### БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Верховна Рада України. (1999). *Закон України «Про Національний банк України»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
- Верховна Рада України. (2001). *Закон України «Про банки і банківську діяльність»*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
- Гаврилова, Н. В., & Задорожна, Л. М. (2023). Сучасні тенденції грошового обігу в Україні. *Фінанси України*, (9), 197–203. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).197-203](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).197-203)
- Дзюблук, О. В. (2021). Грошовий обіг у контексті макроекономічної стабільності. *Економіка і прогнозування*, (2), 12–20.
- Дудніченко, А., Гамкрелідзе, К., & Шульга, Л. (2025). Визначення єдиного методологічного підходу до аналізу джерельної бази наукових досліджень у сфері державного управління банківською системою України. *Аспекти публічного управління*, 13(1), 13–20. <https://doi.org/10.15421/152502>
- Євдокімова, М. О. (2018). Стан готівкового грошового обігу та безготівкових розрахунків в Україні. *Вісник ОНУ імені І. І. Мечникова*, 23(1), 98–103. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2018\\_23\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_1_22)
- Коваленко, В. В., & Сергеева, О. С. (2022). Особливості грошового обігу України в період пандемії та воєнного стану. *Вісник економічної науки України*, (4), 31–37.
- Мерник, А. М., & Ярова, А. С. (2019). Поняття держава та державність: зміст та співвідношення (історико-правовий аспект). *Юридичний науковий електронний журнал*, (3), 19–22. [http://www.lsej.org.ua/3\\_2019/5.pdf](http://www.lsej.org.ua/3_2019/5.pdf)
- Нагорний, П. Д. (2021). Делегована модель грошового обігу: ефективність роботи уповноважених банків. *Вісник Хмельницького національного університету*, (2), 133–139. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-292-2-22>
- Національний банк України. (2016). *Концепція організації готівкового обігу в Україні*. [https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash\\_management\\_strategy\\_pr\\_2016-08-08.pdf](https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash_management_strategy_pr_2016-08-08.pdf)
- Національний банк України. (n.d.). Національний банк розширив можливості уповноважених банків ефективніше здійснювати операції із запасами готівки. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozshiriv-mojlivosti-upovnovajenih-bankiv-efektivnishe-zdiysnyuvati-operatsiyi-iz-zapasami-gotivki-12474>
- Національний банк України. (n.d.). Уповноважені банки розширюють свою діяльність із забезпечення готівкою в регіонах України. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/upovnovajeni-banki-rozshiryuyut-svoyu-diyalnist-iz-zabezpechennya-gotivkoju-v-regionah-ukrayini>
- Оболєнський, О. Ю., & Королюк, Ю. Г. (2011). Системна концепція категорії «механізми державного управління». *Інвестиції: практика та досвід*, (10), 79–84. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_10\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_10_22)



- Федець, А. В. (2019). Удосконалення механізму державного регулювання ринку надання послуг з інкасації коштів та перевезень валютних цінностей в Україні. *Ефективність державного управління*, 3(60), 235–238. doi:10.33990/2070-4011.60.2019.186770
- Чайковський, Я. (2018). Грошовий обіг в Україні: сучасний стан, проблеми та напрями удосконалення організації. *Світ фінансів*, (2), 114–122. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin\\_2018\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2018_2_11)

## REFERENCES

- Chaikovskiy, Y. (2018). Monetary circulation in Ukraine: Current state, problems and directions for improving organization. *World of Finance*, (2), 114–122. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin\\_2018\\_2\\_11](http://nbuv.gov.ua/UJRN/svitfin_2018_2_11)
- Dudnichenko, A., Gamkrelidze, K., & Shulha, L. (2025). Defining a unified methodological approach to analyzing the source base of scientific research in the field of public administration of the banking system of Ukraine. *Public Administration Aspects*, 13(1), 13–20. <https://doi.org/10.15421/152502>
- Dziubliuk, O. V. (2021). Monetary circulation in the context of macroeconomic stability. *Economy and Forecasting*, (2), 12–20.
- Fedets, A. V. (2019). Improving the mechanism of state regulation of the cash collection and transportation of currency values market in Ukraine. *Efficiency of Public Administration*, 3(60), 235–238. <https://doi.org/10.33990/2070-4011.60.2019.186770>
- Havrylova, N. V., & Zadorozhna, L. M. (2023). Current trends in monetary circulation in Ukraine. *Finance of Ukraine*, (9), 197–203. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9\(42\).197-203](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2023.9(42).197-203)
- Kovalenko, V. V., & Serhiieva, O. S. (2022). Features of monetary circulation in Ukraine during the pandemic and martial law. *Bulletin of Economic Science of Ukraine*, (4), 31–37.
- Mernyk, A. M., & Yarova, A. S. (2019). The concept of state and statehood: Content and correlation (historical and legal aspect). *Legal Scientific Electronic Journal*, (3), 19–22. [http://www.lsej.org.ua/3\\_2019/5.pdf](http://www.lsej.org.ua/3_2019/5.pdf)
- Nahorni, P. D. (2021). Delegated model of monetary circulation: Efficiency of authorized banks' activities. *Bulletin of Khmelnytskyi National University*, (2), 133–139. doi:10.31891/2307-5740-2021-292-2-22
- National Bank of Ukraine. (2016). *Concept for organizing cash circulation in Ukraine*. [https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash\\_management\\_strategy\\_pr\\_2016-08-08.pdf](https://bank.gov.ua/ua/file/download?file=Cash_management_strategy_pr_2016-08-08.pdf)
- National Bank of Ukraine. (n.d.). Authorized banks expand their activities in ensuring cash supply in the regions of Ukraine. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/upovnovajeni-banki-rozshiryuyut-svoyu-diyalnist-iz-zabezpechennya-gotivkoyu-v-regionah-ukrayini>
- National Bank of Ukraine. (n.d.). The National Bank has expanded the capabilities of authorized banks to more effectively perform operations with cash reserves. <https://bank.gov.ua/ua/news/all/natsionalniy-bank-rozshiriv-mojlivosti-upovnovajenih-bankiv-efektivnishe-zdiysnyuvati-operatsiyi-iz-zapasami-gotivki-12474>
- Obolenskyi, O. Y., & Koroliuk, Y. G. (2011). Systemic concept of the category “mechanisms of public administration”. *Investments: Practice and Experience*, (10), 79–84. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd\\_2011\\_10\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/ipd_2011_10_22)
- Verkhovna Rada of Ukraine. (1999). *Law of Ukraine “On the National Bank of Ukraine”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/679-14#Text>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2001). *Law of Ukraine “On banks and banking activity”*. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2121-14#Text>
- Yevdokymova, M. O. (2018). The state of cash circulation and non-cash payments in Ukraine. *Bulletin of the I. I. Mechnikov Odesa National University*, 23(1), 98–103. [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu\\_econ\\_2018\\_23\\_1\\_22](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vonu_econ_2018_23_1_22)



# State Mechanisms for the Introduction of Artificial Intelligence Technologies in the Sphere of Mental Health Protection of the Population of Ukraine

UDC 35.07:004.8:614.2(477)

DOI: <https://doi.org/10.15421/152560>**Osmak Anton**Ph.D., <http://orcid.org/0000-0002-1960-8353>, [osmak.anton@kneu.edu.ua](mailto:osmak.anton@kneu.edu.ua)**Shpyha Petro**Ph.D., <https://orcid.org/0000-0002-9871-1921>, [petroshpyha@kneu.edu.ua](mailto:petroshpyha@kneu.edu.ua)*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

The article examines institutional and organizational–managerial mechanisms for implementing artificial intelligence technologies in the public administration system of mental health care in Ukraine under contemporary challenges and in the context of post-war recovery.

The relevance of the study is driven by the increasing burden on the mental health care system caused by the consequences of military actions, which necessitates a transition to more effective and adaptive governance models. The aim is to provide a scientific substantiation of a comprehensive system of mechanisms capable of ensuring the effective integration of artificial intelligence technologies into the processes of formulation and implementation of public policy in the field of mental health care in Ukraine.

The study establishes that the implementation of intelligent technologies creates preconditions for a transition to a data-driven model of public administration, enhancing the evidence base of managerial decision-making, optimizing resource allocation, and enabling the personalization of health care services. The effectiveness of such transformations is determined by the quality of the institutional environment, which must ensure regulatory clarity, cross-sectoral coordination, digital infrastructure development, and public trust.

The results indicate the feasibility of forming a multi-level architecture of public governance mechanisms in mental health care, encompassing regulatory, organizational, financial and economic, human resource, information-analytical, and ethical components. It is demonstrated that the integration of artificial intelligence into clinical and administrative processes improves diagnostic quality, treatment effectiveness, and overall policy performance. At the same time, risks related to security, personal data protection, and ethical use require the development of mechanisms for control, audit, and regulation.

The conclusions substantiate that comprehensive public governance mechanisms for implementing artificial intelligence technologies are essential for modernizing Ukraine's mental health care system and ensuring its resilience, adaptability, and human-centered orientation.

**Keywords:** public management, artificial intelligence, mental health, post-war recovery, state mechanisms, technologies, risks

## Державні механізми впровадження технологій штучного інтелекту в сферу охорони ментального здоров'я населення України

**Осьмак Антон, Шпиґа Петро***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)***Анотація.**

У статті досліджено інституційні та організаційно-управлінські механізми впровадження технологій штучного інтелекту в систему публічного управління сферою охорони ментального здоров'я населення України в умовах сучасних викликів та майбутнього повоєнного відновлення.

Актуальність теми зумовлена зростанням навантаження на систему охорони ментального здоров'я внаслідок воєнних дій, що вимагає переходу до нових, більш ефективних і адаптивних моделей управління. Метою дослідження є наукове обґрунтування комплексної системи механізмів, здатних забезпечити ефективну інтеграцію технологій штучного інтелекту у процеси формування та реалізації державної політики у сфері охорони ментального здоров'я населення України. У ході дослідження встановлено, що впровадження інтелектуальних технологій створює передумови для переходу до моделі публічного управління орієнтованої на дані, яка забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень, оптимізацію розподілу ресурсів і персоналізацію медичних послуг. Обґрунтовано, що ефективність таких трансформацій визначається якістю інституційного середовища, яке має забезпечувати нормативну визначеність, міжсекторальну координацію, розвиток цифрової інфраструктури та суспільну довіру.

Результати дослідження свідчать про доцільність формування багаторівневої архітектури державних механізмів в сфері охорони ментального здоров'я населення України, що охоплюють нормативно-правові, організаційні, фінансово-економічні, кадрові, інформаційно-аналітичні та етичні компоненти. Доведено, що інтеграція штучного інтелекту у клінічні та управлінські процеси сприяє підвищенню якості діагностики, ефективності лікування та результативності державної політики. Водночас встановлено наявність ризиків, пов'язаних із безпекою, захистом персональних даних та етичністю використання інтелектуальних технологій, що зумовлює необхідність розвитку механізмів контролю, аудиту та регулювання.

У висновках обґрунтовано, що формування комплексних державних механізмів впровадження технологій штучного інтелекту є ключовою умовою модернізації системи охорони ментального здоров'я населення України та забезпечення її стійкості, адаптивності й орієнтації на потреби людини.

**Ключові слова:** публічне управління, штучний інтелект, ментальне здоров'я, повоєнне відновлення, технології, ризики

Стаття надійшла / Article arrived: 23.02.26 // Схвалено до друку / Accepted: 25.03.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 27.03.26



## Вступ.

**Актуальність.** Сучасний етап розвитку системи публічного управління в Україні характеризується глибокими трансформаційними процесами, зумовленими наслідками повномасштабної війни та потребами повоєнного відновлення. Однією з найбільш чутливих і водночас стратегічно важливих сфер є система охорони ментального здоров'я населення України, яка зазнає значного навантаження внаслідок тривалого впливу стресогенних чинників: воєнних дій, вимушеного переміщення населення, соціально-економічної нестабільності та обмеженого доступу до медичних послуг.

У цих умовах актуалізується необхідність формування нових підходів до публічного управління сферою охорони ментального здоров'я населення України, орієнтованих на підвищення її ефективності, доступності та стійкості. Функціонування цієї сфери в умовах кризових трансформацій виявило низку системних проблем, зокрема: обмеженість ресурсного забезпечення, фрагментарність послуг, недостатній рівень міжсекторальної інтеграції та відсутність ефективних механізмів управління на основі даних.

Це зумовлює потребу в модернізації системи управління ментальним здоров'ям населення України, що передбачає не лише модернізацію наявних інституцій, а й впровадження інноваційних інструментів, здатних забезпечити її адаптивність до нових викликів. У цьому контексті особливого значення набуває інтеграція технологій штучного інтелекту як складової цифрової трансформації публічного управління в сфері охорони ментального здоров'я населення України.

Застосування інтелектуальних технологій відкриває нові можливості для підвищення якості управлінських і клінічних рішень, оптимізації розподілу ресурсів та забезпечення персоналізованого підходу до надання послуг у сфері ментального здоров'я. Їх стратегічний потенціал полягає у здатності обробляти великі масиви даних, прогнозувати ризики ментальних розладів, підтримувати процеси ранньої діагностики та формувати аналітичну основу для прийняття управлінських рішень на різних рівнях.

Водночас ефективне використання таких технологій можливе лише за умови належного інституційного та організаційно-управлінського забезпечення, що включає адаптацію нормативно-правової бази, розвиток регуляторних механізмів та формування

системи контролю їх застосування. Особливої уваги потребують питання безпеки, етичності, достовірності алгоритмів і відповідальності за результати їх використання.

Не менш важливим є забезпечення захисту персональних даних і приватності користувачів, оскільки системи штучного інтелекту оперують чутливою інформацією. Це зумовлює необхідність розвитку механізмів кібербезпеки та формування суспільної довіри до цифрових інструментів.

Отже, дослідження інституційних та організаційно-управлінських механізмів впровадження штучного інтелекту в систему публічного управління сферою охорони ментального здоров'я в умовах повоєнного відновлення є актуальним науковим завданням, що має як теоретичне, так і практичне значення.

**Метою статті** є обґрунтування інституційних та організаційно-управлінських механізмів впровадження технологій штучного інтелекту в систему управління ментальним здоров'ям населення України.

## **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика розвитку системи охорони ментального здоров'я та шляхів її реформування розглядається у працях українських та зарубіжних дослідників що формують підґрунтя для розуміння ролі AI як інструменту публічного управління, а також визначають ключові державні механізми його впровадження. Так, у дослідженні І. Пінчук, Ю. Ячник, Р.Гото та Н.Скокаускаса здійснено аналіз функціонування системи ментального здоров'я в умовах кризових трансформацій (Pinchuk, Yachnik, Goto & Skokauskas, 2025). Питання трансформації системи охорони здоров'я через інтеграцію інтелектуальних технологій розглянуто у дослідженні М. Рамезані, А. Такян, А. Бахтярі, Г. Рабее, С. Газанфарі та С. Сазгарнеяда (Ramezani et al., 2023). Роль штучного інтелекту у трансформації системи охорони ментального здоров'я висвітлена колективом авторів Р. Дегбозоргі, С. Зангенегом, Е. Хоошабом, які наголошують на стратегічному потенціалі AI технологій (Ramezani et al. 2025). Проблематика організаційно-управлінського забезпечення відповідального впровадження AI розкрита у дослідженні О. Асмана; Й. Тороуса та А. Тала (Asman et al. 2025). Питання практичного використання AI для підтримки управлінських та клінічних рішень розглядається у дослідженні Г. Ауфа, П. Сведберга, Й. Нигрена та інших (Auf et al. 2025). Ефективність застосування інструментів штучного інтелекту, зокрема чат-



-ботів, доведено у дослідженні Х. Лі, Р. Чжан, Ї-Ч. Лі, Р. Краута та Д. Мора (Li et al. 2023).

Проблеми ризиків та безпеки використання AI у системі охорони ментального здоров'я розглянуто у роботі Д. Грабба, М. Лампарта, Н. Васана (Grabb, Lamparth & Vasana, 2024). Аспекти захисту даних та приватності висвітлено у дослідженні А. Мандала, Т. Чакраборти, І. Гуревич (Mandal, Chakraborty & Gurevych, 2025). Концептуальні засади балансування між інноваціями та регулюванням сформульовано у роботі Г.М. Пандея «Harnessing Large Language Models for Mental Health» (Pandey, 2024), а міжсекторальний характер впровадження AI у сферу охорони ментального здоров'я обґрунтовано у дослідженні С. Догнани та ін. (Dohnányi et al., 2025). Проведений аналіз сучасних наукових публікацій свідчить про формування нового наукового напрямку, пов'язаного з інституціоналізацією штучного інтелекту у системі публічного управління сферою охорони ментального здоров'я. Встановлено, що ключовими умовами ефективного впровадження є формування комплексних державних механізмів, що включають нормативно-правове регулювання, міжвідомчу координацію, розвиток цифрової інфраструктури та забезпечення суспільної довіри.

#### **Результати дослідження.**

У сучасних умовах система охорони ментального здоров'я населення України постає як одна з ключових сфер публічного управління, що визначає соціальну стійкість держави, людський капітал та спроможність суспільства до відновлення. Тривалий вплив воєнних дій, масові психотравмуючі події, вимушене переміщення населення, економічна нестабільність та порушення звичних соціальних зв'язків призвели до суттєвого зростання поширеності ментальних розладів, що, у свою чергу, актуалізує необхідність якісної трансформації системи управління ментальним здоров'ям. У цих умовах традиційні підходи до організації та управління медичними і соціальними послугами виявляються недостатньо ефективними, що обумовлює потребу у впровадженні інноваційних інструментів, зокрема технологій штучного інтелекту, здатних забезпечити новий рівень аналітичної, прогностичної та управлінської спроможності.

Розвиток цифрових технологій та їх інтеграція у сферу охорони здоров'я формують передумови для переходу до якісно нової моделі публічного управління, яка базується на використанні великих масивів даних,

автоматизованих систем аналізу інформації та інтелектуальних алгоритмів підтримки прийняття рішень. Такі технології потребують формування відповідного інституційного середовища, яке забезпечує узгодженість дій суб'єктів публічного управління, нормативну визначеність, організаційну спроможність та суспільну довіру.

Впровадження технологій штучного інтелекту в систему управління ментальним здоров'ям населення України доцільно визначати як системно організовану сукупність взаємопов'язаних норм, правил, принципів, процедур та форм взаємодії суб'єктів публічного управління, що забезпечують інтеграцію, регулювання, координацію та контроль використання інтелектуальних технологій у процесах формування та реалізації державної політики у сфері ментального здоров'я, спрямованих на підвищення ефективності управлінських і клінічних рішень, забезпечення доступності та якості послуг, а також гарантування безпеки, етичності та правомірності застосування таких технологій в умовах повоєнного відновлення.

Такі державні механізми мають базуватися на міждисциплінарному підході, що поєднує теорію публічного управління, інституціоналізм та сучасні концепції цифрової трансформації, а ключовим є розуміння того, що ефективність впровадження інновацій визначається не лише наявністю технологічних рішень, але й здатністю інституційного середовища забезпечити їх адаптацію, інтеграцію та легітимацію. В цьому випадку державні механізми управління виступають як інструмент упорядкування взаємодії між державою, ринком та суспільством, формуючи правила взаємодії, що визначають умови використання штучного інтелекту у сфері ментального здоров'я. Суттєвим аспектом розвитку управління у сфері охорони ментального здоров'я є необхідність переходу до даноорієнтованої моделі публічного управління, у якій інформація виступає стратегічним ресурсом, а її обробка за допомогою інтелектуальних алгоритмів забезпечує підвищення обґрунтованості управлінських рішень.

Особливого значення в умовах повоєнного відновлення набуває адаптація регуляторних механізмів до використання інтелектуальних технологій. Це передбачає розвиток нормативно-правової бази, яка визначає правові засади функціонування систем штучного інтелекту, встановлює вимоги до їх якості, безпеки та надійності, а також регламентує питання



відповідальності за результати їх застосування. Важливим є формування гнучких регуляторних підходів, здатних забезпечити баланс між стимулюванням інновацій та мінімізацією ризиків, що виникають у процесі використання нових технологій.

Питання ризиків та безпеки використання штучного інтелекту у сфері охорони ментального здоров'я є невід'ємною складовою державних механізмів, оскільки йдеться про сферу, пов'язану з високим рівнем чутливості інформації та потенційними наслідками для життя і здоров'я людини. Наявність алгоритмічних помилок, упередженості моделей, обмежень у пояснюваності рішень створює ризики прийняття неадекватних управлінських або клінічних рішень, що обумовлює необхідність впровадження систем контролю якості, аудиту алгоритмів та постійного моніторингу їх функціонування.

Забезпечення захисту персональних даних та приватності є ключовим елементом інституційного забезпечення впровадження штучного інтелекту у сферу охорони ментального здоров'я. Обробка чутливої інформації потребує чітко визначених правових і організаційних механізмів, що гарантують дотримання прав людини, зокрема права на конфіденційність та інформаційну безпеку.

Міжсекторальний характер впровадження штучного інтелекту у систему охорони ментального здоров'я має забезпечити інтеграцію зусиль органів публічної влади, закладів охорони здоров'я, наукових установ, ІТ-сектору та інститутів громадянського суспільства. Координація дій цих суб'єктів дозволить забезпечити ефективне використання ресурсів, розвиток інноваційного потенціалу та підвищення якості управлінських рішень. Водночас така координація передбачає формування відповідних державних механізмів взаємодії, що забезпечують узгодженість стратегічних цілей, обмін інформацією та спільну відповідальність за результати політики.

З огляду на комплексний характер трансформації системи управління ментальним здоров'ям населення в умовах повоєнного відновлення України та зростаючу роль технологій штучного інтелекту у забезпеченні її ефективності, доцільним є виокремлення та систематизація сукупності взаємопов'язаних державних механізмів, що формують цілісну архітектуру публічного управління у цій сфері, яка складається з наступних елементів:

– Нормативно-правовий механізм

регулювання використання штучного інтелекту у сфері охорони ментального здоров'я – формування цілісної системи правового забезпечення, яка визначає принципи, межі та процедури застосування інструментів штучного інтелекту у публічному управлінні у сфері охорони ментального здоров'я, а саме розроблення спеціалізованих нормативно-правових актів, що регламентують використання алгоритмів у клінічній практиці, телемедицині сервісах, системах моніторингу та аналітики. Особлива увага має приділятися гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами у сфері цифрового здоров'я та захисту персональних даних, визначенню юридичної відповідальності за рішення, прийняті із застосуванням AI.

– Інституційно-організаційний механізм координації суб'єктів публічного управління – організація чіткої координації між органами державної влади, місцевого самоврядування, медичними установами, науковими організаціями та приватним сектором через створення спеціалізованих координаційних центрів або міжвідомчих платформ, відповідальних за розроблення політики у сфері цифровізації системи охорони ментального здоров'я, узгодження стандартів та забезпечення інтеграції різних інформаційних систем.

– Інфраструктурний механізм забезпечення технологічної спроможності системи охоплює створення та розвиток національної цифрової інфраструктури системи охорони ментального здоров'я, включаючи цифрові медичні системи, хмарні платформи, реєстри пацієнтів, аналітичні модулі та інструменти обробки великих даних та передбачає забезпечення сумісності інформаційних систем, стандартизацію форматів даних та впровадження інтероперабельних рішень.

– Фінансово-економічний механізм стимулювання впровадження інновацій обумовлює необхідність формування ефективних фінансових механізмів, поєднання бюджетного фінансування, міжнародної технічної допомоги, грантових програм та державно-приватного партнерства.

– Компетентнісний механізм розвитку людського капіталу передбачає модернізацію освітніх програм, впровадження міждисциплінарної підготовки, що поєднує знання у сфері медицини, інформаційних технологій та публічного управління, а також розвиток системи безперервного професійного навчання.

– Інформаційно-аналітичний механізм



підтримки прийняття управлінських рішень спрямований на створення систем збору, обробки та аналізу даних у сфері охорони ментального здоров'я з використанням інструментів штучного інтелекту та передбачає впровадження аналітичних платформ, здатних здійснювати прогнозування потреб у послугах, оцінювати ефективність політик та формувати рекомендації для органів публічної влади.

– Механізм забезпечення якості та безпеки використання інтелектуальних систем передбачає розроблення стандартів сертифікації інструментів штучного інтелекту, процедур їх тестування та валідації, а також створення системи незалежного аудиту алгоритмів.

– Етичний механізм регулювання використання штучного інтелекту передбачає формування етичних стандартів використання інтелектуальних систем в сфері охорони ментального здоров'я, які визначають допустимі межі використання алгоритмів, забезпечують захист прав пацієнтів та запобігають дискримінаційним практикам.

– Механізм міжсекторальної інтеграції та міжвідомчої взаємодії зумовлений необхідністю інтеграції з іншими секторами, такими як освіта, соціальний захист, оборона та зайнятість та передбачає створення інтегрованих платформ взаємодії, що забезпечують обмін інформацією та координацію дій між різними суб'єктами.

– Механізм залучення громадян до цифрових інструментів забезпечує підвищення рівня довіри населення до цифрових сервісів та передбачає розвиток комунікаційних стратегій, спрямованих на розвиток обізнаності громадян щодо можливостей і обмежень AI в сфері охорони ментального здоров'я.

– Механізм інноваційного розвитку та експериментального впровадження є особливо актуальним в умовах швидких технологічних змін та необхідності оперативного реагування на виклики повоєнного відновлення та ставить за мету прискорення впровадження інновацій через створення регуляторних моделей, у межах яких нові технології можуть тестуватися у віртуальному середовищі, що дозволяє оцінити їх ефективність, виявити потенційні ризики та адаптувати регуляторні підходи.

Така архітектура відображає багаторівневу природу процесів впровадження інтелектуальних технологій, охоплюючи нормативно-правовий, організаційний, технологічний, економічний, кадровий, інформаційно-аналітичний та етичний виміри, які у взаємодії забезпечують належні умови для їх ефективного, безпечного та суспільно прийняттого використання.

Впровадження технологій штучного інтелекту в систему управління ментальним здоров'ям населення України з позиції організаційно-управлінського виміру доцільно визначати як інтегровану систему управлінських впливів, організаційних рішень, процедур координації та інструментів управління, що забезпечують планування, організацію, впровадження, функціонування та оцінювання використання інтелектуальних технологій у діяльності суб'єктів системи ментального здоров'я з метою підвищення ефективності державної політики, якості надання послуг та адаптивності системи в умовах повоєнного відновлення. Інтеграція штучного інтелекту у процеси прийняття управлінських і клінічних рішень, дозволить забезпечити їх об'єктивність, своєчасність та обґрунтованість.

Узагальнюючи вищевказане, можемо зазначити, що механізми впровадження технологій штучного інтелекту в систему управління ментальним здоров'ям населення України в умовах повоєнного відновлення слід розглядати як комплексну управлінську категорію, що відображає сукупність взаємопов'язаних організаційних рішень, управлінських інструментів та процедур, спрямованих на забезпечення ефективної інтеграції інтелектуальних технологій у практику публічного управління, підвищення результативності державної політики та формування стійкої, адаптивної та орієнтованої на потреби людини системи ментального здоров'я.

#### **Висновки.**

Проведене дослідження дозволяє дійти висновку, що трансформація системи управління охорони ментального здоров'я населення України в умовах сучасних викликів та перспективі повоєнного відновлення має відбуватися на засадах комплексної інституціоналізації інноваційних підходів, серед яких ключове місце посідає впровадження технологій штучного інтелекту. Обґрунтовано об'єктивну потребу у переході до нової моделі публічного управління, яка базується на використанні даних, цифрових платформ та алгоритмічної підтримки прийняття рішень, що забезпечує підвищення адаптивності, результативності та стійкості системи охорони ментального здоров'я. Встановлено, що ефективність такого переходу визначається не лише рівнем технологічного розвитку, але передусім якістю інституційного середовища, здатного забезпечити нормативну визначеність, організаційну узгодженість та



суспільну легітимність процесів впровадження інтелектуальних технологій.

Обґрунтовано, що державні механізми впровадження інструментів штучного інтелекту формують багаторівневу систему публічного управління, яка забезпечує баланс між інноваційністю та безпекою, сприяє підвищенню ефективності державної політики

та якості послуг. Узагальнено, що впровадження інструментів штучного інтелекту створює передумови для формування стійкої, адаптивної та людиноцентричної системи охорони ментального здоров'я, здатної ефективно реагувати на сучасні виклики та забезпечувати довгостроковий розвиток суспільства.

## REFERENCES

- Asman, O., Torous, J., & Tal, A. (2025). Responsible Design, Integration, and Use of Generative AI in Mental Health. *JMIR Ment Health*, 12:e70439 <https://doi.org/10.2196/70439>
- Auf, H., Svedberg, P., Nygren, J., Nair, M., & Lundgren, L. E. (2025). The Use of AI in Mental Health Services to Support Decision-Making: Scoping Review. *J Med Internet Res.*, Jan 24; 27:e63548. <https://doi.org/10.2196/63548>
- Dehbozorgi, R., Zangeneh, S., Khooshab, E. et al. (2025). The application of artificial intelligence in the field of mental health: a systematic review. *BMC Psychiatry*, 25, 132. <https://doi.org/10.1186/s12888-025-06483-2>
- Dohnány, S. et al. (2025). Technological folie à deux: Feedback Loops Between AI Chatbots and Mental Illness. <https://arxiv.org/abs/2507.19218>
- Dohnány, S., Kurth-Nelson, Z., Spens, E. et al. (2025). Technological folie a deux: feedback loops between ai chatbots and mental illness. *arXiv preprint*. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2507.19218>
- Grabb, D., Lamparth, M., & Vasan, N. (2024). Risks from Language Models for Automated Mental Healthcare: Ethics and Structure for Implementation (Extended Abstract). *Proceedings of the AAAI/ACM Conference on AI, Ethics, and Society*, 7(1), 519-519. <https://doi.org/10.1609/aies.v7i1.31654>
- Li, H., Zhang, R., Lee, YC. et al. (2023). Systematic review and meta-analysis of AI-based conversational agents for promoting mental health and well-being. *npj Digit. Med*, 6, 236. <https://doi.org/10.1038/s41746-023-00979-5>
- Mandal, A., Chakraborty, T. & Gurevych, I. (2025). Towards privacy-aware mental health AI models. *Nat Comput Sci*, 5, 863–874. <https://doi.org/10.1038/s43588-025-00875-w>
- Pandey, H. M. (2024). Harnessing large language models for mental health: Opportunities, challenges, and ethical considerations. *Journal of Medical Internet Research*, 26(1), e25001. <https://doi.org/10.48550/arXiv.2501.10370>
- Pinchuk, I., Yachnik, Y., Goto, R. et al. (2025). Mental health services during the war in Ukraine: 2-years follow up study. *Int J Ment Health Syst*, 19, 11. <https://doi.org/10.1186/s13033-025-00667-9>
- Ramezani, M., Takian, A., Bakhtiari, A. et al. (2023). Research agenda for using artificial intelligence in health governance: interpretive scoping review and framework. *BioData Mining*, 16, 31. <https://doi.org/10.1186/s13040-023-00346-w>



# Cultural and Creative Industries in Ukraine: Economic Trends and Public Governance Implications

UDC 338.22.021.1: 338.467.6

DOI: <https://doi.org/10.15421/152561>**Puzko Mykola**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0008-5872-7911>, [puzko.mykola@kneu.edu.ua](mailto:puzko.mykola@kneu.edu.ua)

Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)

**Abstract.**

**Relevance.** The full-scale invasion has deepened the systemic challenges facing Ukraine's cultural and creative industries. Under these conditions, effective public governance is a critical prerequisite for the sector's recovery and its integration into the European market, where CCIs are designated as one of 14 industrial ecosystems. At the same time, the internal heterogeneity of Ukraine's CCI sector makes it impossible to directly transpose the EU's comprehensive governance approach without adapting it to domestic realities, which underpins the relevance of this study.

The purpose of the study is to identify economic trends in Ukraine's cultural and creative industries as a basis for developing public governance mechanisms for the sector during post-war recovery and European integration.

**Results.** Based on analysis of State Statistics Service of Ukraine data for 2013–2024 across four indicators, economic trends in the CCI sector are identified. The study reveals uneven patterns of decline and recovery across CCI sub-sectors and demonstrates the dominant role of the IT sector and its greater resilience to crises compared to other sub-sectors. At the same time, the current development model of the IT sector alongside crisis conditions in other sub-sectors create a strategic gap between the economic performance and the cultural function of CCIs.

**Conclusions.** The economic trends in Ukraine's cultural and creative industries necessitate the development of differentiated public governance mechanisms for different CCI sub-sectors. The disproportionate development of CCI sub-sectors makes direct application of the EU's comprehensive governance approach unfeasible without adaptation. European integration in the CCI sphere requires not the replication of the EU approach, but the gradual formation of preconditions for its implementation through differentiated governance mechanisms.

**Keywords:** creative industries, cultural and creative industries, economic trends, gross value added, capital investments

## Тенденції розвитку культурних та креативних індустрій в Україні: державно-управлінський аспект

**Пузько Микола**

Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)

**Анотація.**

**Актуальність.** Повномасштабне вторгнення поглибило системні проблеми сфери культурних та креативних індустрій в Україні. За цих умов ефективне державне управління є критично важливою умовою для відновлення сфери та її інтеграції в європейський ринок, де ККІ визначені однією з 14 промислових екосистем. Водночас внутрішня неоднорідність ККІ в Україні унеможливає пряме перенесення комплексного підходу ЄС до управління сферою без його адаптації до вітчизняних реалій, що обумовлює актуальність дослідження.

Метою дослідження є визначення економічних тенденцій в сфері культурних та креативних індустрій в Україні, як основи для формування механізмів державного управління розвитком сфери у період повоєнного відновлення та євроінтеграції.

**Результати.** На основі аналізу даних Держстату України за 2013–2024 рр. за чотирма показниками визначено економічні тенденції у сфері ККІ. Показано тенденції нерівномірного падіння та відновлення показників у секторах сфери ККІ, виявлено домінуючу роль ІТ-сектора та його вищу стійкість до криз порівняно з іншими секторами. Водночас наявна модель розвитку ІТ сектору та кризові явища у інших секторах створюють стратегічний розрив між економічною ефективністю та культурною функцією ККІ.

**Висновки.** Економічні тенденції в сфері культури та креативних індустрій в Україні обумовлюють необхідність розробки диференційованих механізмів державного управління для різних секторів ККІ. Диспропорції у розвитку секторів ККІ унеможливають пряме застосування комплексного підходу ЄС без його адаптації. Євроінтеграція у сфері ККІ потребує не копіювання підходу ЄС, а поетапного формування передумов для його реалізації через диференційовані механізми управління.

**Ключові слова:** креативні індустрії, культурні та креативні індустрії, економічні тенденції, додана вартість, капітальні інвестиції



## Вступ.

Актуальність. Культурні та креативні індустрії (ККІ) посідають дедалі важливіше місце в економічній та культурній політиці провідних країн. Ключовим орієнтиром для України в умовах євроінтеграції є комплексний підхід Євросоюзу, відповідно до якого ККІ визначені однією з 14 промислових екосистем і який враховує кроссекторальний вплив та роль, яку ККІ відіграють у впровадженні інновацій (Annual Single Market Report 2021).

В Україні розвиток креативних індустрій є одним з пріоритетів державної політики у сфері культури, визначених у Законі України «Про культуру», а євроінтеграція передбачає впровадження практик та підходів ЄС у сферах економічного та суспільно-політичного життя, зокрема і в сфері культури та креативних індустрій.

Водночас існує і ряд викликів – через військові дії до системних проблем, що стояли перед вітчизняною сферою ККІ всі роки незалежності додалися нові: руйнування культурної інфраструктури, відтік спеціалістів, вимушене переміщення населення, скорочення попиту на культурні послуги.

За цих умов ефективне державне управління є критично важливою умовою для відновлення сфери та її інтеграції в європейський ринок.

Розглядаючи питання державного управління культурними та креативними індустріями, важливо враховувати специфіку розвитку цієї сфери та її окремих секторів в Україні. Зокрема те, що в межах сфери функціонують як комерційні компанії, що успішно працюють на ринкових засадах, так і некомерційні культурні заклади, які перебувають у державній або комунальній власності.

Ця неоднорідність породжує принципово різні потреби у державному управлінні, тож можливість та умови застосування комплексного підходу ЄС до управління ККІ у вітчизняних реаліях потребує детального дослідження та теоретико-методологічного обґрунтування.

Відповідно, актуальним є комплексний аналіз тенденцій в сфері ККІ з урахуванням відмінностей та особливостей розвитку секторів, що забезпечить основу для розробки механізмів державного управління, які відповідатимуть специфіці кожного сектору культурних та креативних індустрій в умовах повоєнного відновлення.

**Мета дослідження** – визначення економічних тенденцій в сфері культурних та

креативних індустрій в Україні, як основи для формування механізмів державного управління розвитком сфери у період повоєнного відновлення та євроінтеграції.

Аналіз попередніх публікацій. Дослідженню теоретичних та прикладних аспектів сфери культурних та креативних індустрій в Україні присвячені наукові праці таких вітчизняних вчених як Базик О. В., Кічурчак М. В., Квітка С. А., Пархоменко І. І., Пашенко О. В., Проскуріна М. О., Тимошенко О. В., Франчук Л. А.

Зокрема Проскуріна М. О. та Пархоменко І. І. обґрунтували важливість системного підходу до аналізу специфіки державної політики в сфері культури та креативних індустрій, а також необхідність врахування та мінімізації ризиків, пов'язаних з відсутністю системних рішень (Проскуріна, & Пархоменко, 2021). Мазур О. Г. та Квітка С. А. (2024) довели, що комплексний системний підхід до розвитку культури та креативних індустрій дає можливість зробити внесок у вирішення широкого кола завдань національного розвитку: від формування креативного та соціального капіталу держави і розвитку малого та середнього бізнесу до соціально-економічного розвитку регіонів. У роботі Кічурчак М. В. здійснено оцінку просторових відмінностей функціонування сфери культури ЄС та обґрунтовано, що для України важливо забезпечити стабільність функціонування сфери культури, мінімізувати наслідки демографічної кризи та регулювати політику зайнятості (Kichurchak, 2020).

Дослідження Тимошенко О. В. та Франчук Л. А., показало неоднорідність сфери ККІ: у 2019 р. комп'ютерне програмування формувало майже 43% валової доданої вартості креативних індустрій. У дослідженні також показано різну реакцію секторів ККІ на кризові явища: якщо ІТ демонстрували зростання доходів навіть у період пандемії COVID-19, то аудіовізуальний сектор, театри, музеї та бібліотеки зазнавали суттєвого падіння (Тимошенко & Франчук, 2022). Водночас Пашенко О. В. та Базик О. В. встановили, що попри значні показники експорту ІТ-послуг галузь має переважно аутсорсинговий характер: 51% компаній є сервісними, ще 33% поєднують сервіс із власними продуктами, і лише 16% є виключно продуктовими (Пашенко, & Базик, 2024).

Серед актуальних досліджень європейських науковців відзначимо працю Josep-Maria Arauzo-Carod та Serhiy Moroz, які вказують на позитивний внесок ККІ в економічну активність країни навіть в умовах збройного конфлікту

та наголошують на необхідності завчасного формування механізмів державної підтримки для повоєнного відновлення (Arauzo-Carod & Moroz, 2025).

Існуючі на сьогодні дослідження є цінним внеском у розроблення науково-методичних підходів до розвитку креативної економіки та державного управління в сфері культури та креативних індустрій. Невирішеною частиною загальної проблеми є актуалізація даних щодо економічної діяльності у сфері культурних та креативних індустрій в Україні та визначення тенденцій у розвитку цієї сфери для розробки комплексної політики розвитку з урахуванням євроінтеграційних процесів.

#### Результати дослідження.

Для проведення дослідження економічних показників сфери ККІ та визначення економічних тенденцій, аналізуємо показники доданої вартості за витратами виробництва суб'єктів господарювання, капітальних інвестицій, кількості зайнятих працівників та кількості діючих суб'єктів господарювання в сфері ККІ. Аналіз здійснюється за даними Держстату України за період 2013-2024 років

на основі номінальних показників у поточних цінах (Держстат України). Зважаючи на значний рівень інфляції в Україні у досліджуваній період, динаміка показника відображає як зміни реальної економічної активності, так і цінові зміни. Для виконання завдань дослідження використання номінальних показників є методологічно прийнятним: інфляційний фактор однаково впливає на всі сектори, а відтак не спотворює висновків щодо відносних змін та внутрішньогалузевих пропорцій.

Види діяльності пов'язані з комп'ютерним програмуванням, розглядаємо окремо, та порівнюємо показники з рештою видів діяльності, що дозволить охарактеризувати непропорційність розвитку окремих секторів в сфері ККІ та виявити тенденції, як для сфери в цілому, так і для окремих її складників.

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання у сфері ККІ за період 2013-2024 роках (табл. 1). Цей показник є основним структурним показником діяльності підприємств, основою для розрахунку показника доданої вартості для економіки в цілому.

Табл.1

Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання у сфері ККІ за період 2013-2024 роки

Роки	Додана вартість за витратами виробництва суб'єктів господарювання. тис.грн	В т.ч. креативні індустрій. тис. грн.	В т.ч. сектор ІТ . тис. грн.	В т.ч. інші види креативної діяльності (без ІТ). тис. грн.	Частка ІТ у доданій вартості сфери креативних індустрій, %
2013	1109207303	30872091	10026051	20846039	32,5%
2014	1376872872	33298504	12877701	20420803	38,7%
2015	1513071861	34379390	15386999	18992391	44,8%
2016	1916591505	55226316	27202840	28023476	49,3%
2017	2356757188	81961230	41971309	39989920	51,2%
2018	2640886379	97107803	50365501	46742301	51,9%
2019	3121256476	117703041	63721976	53981065	54,1%
2020	3294768464	132547051	81035832	51511219	61,1%
2021	4594232280	185394029	120879713	64514315	65,2%
2022	3947735837	89934683	67066479	22868203	74,6%
2023	4838907049	112923810	76450712	36473097	67,7%
2024	4704391993	150180332	109299598	40880734	72,8%

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації з офіційного сайту Державної служби статистики України.

Примітка: в цій та наступній таблицях дані за 2014-2024 рр. наведено без урахування тимчасово окупованої території Автономної Республіки Крим, м. Севастополя та без частини тимчасово окупованих територій. Дані по сфері ІТ включають суму показників за видами діяльності 58.2, 62.01, 62.02.



Аналіз наведених даних показує, що за всіма видами економічної діяльності після падіння у 2022 році показник доданої вартості у 2023 році відновився і перевищив рівень 2021 року, що свідчить про загальне відновлення економічної активності.

Водночас в креативних індустріях рівень падіння доданої вартості за витратами виробництва значно перевищив рівень по економіці в цілому і склав 52% (порівняно з 14% загального падіння). У 2024 році рівень показника відновився до рівня 2020 року. При цьому, якщо окремо розглядати сектор ІТ та інші види діяльності креативних індустрій, то відзначаємо суттєву нерівномірність відновлення. В секторі ІТ падіння склало 45%, проте у 2024 році показник перевищив рівень

2020 року, в той час як за іншими видами діяльності падіння становило 65%, і показник у цьому сегменті галузі відновився лише до рівня 2017 року. Таким чином орієнтований на експорт послуг сектор ІТ демонструє значно більшу стійкість ніж інші сектори ККІ.

Відзначимо, зростання частки сектору ІТ у доданій вартості сфери креативних індустрій протягом досліджуваного періоду. Якщо у 2013 р. вона склала лише 32,5%, то у 2024 році сягнула 72,8%. Загальна частка ККІ при цьому знизилась з 4,03% у 2021 р. до 2,3% у 2022-2023 р. та зросла до 3,2% у 2024 році.

Подібну динаміку відзначаємо і аналізуючи рівень капітальних інвестицій в галузь в цілому, та у види діяльності пов'язані зі сферою ІТ (табл. 2).

Табл. 2

#### Капітальні інвестиції за видами економічної діяльності за період 2013-2024 роки

Роки	Капітальні інвестиції в економіку (всього). тис. грн.	Капітальні інвестиції в сферу ККІ. тис. грн.	В т.ч в сферу ІТ . тис. грн.	В т.ч. інші види креативної діяльності (без ІТ). тис. грн.
2013	249873363	5885646	634521	5251125
2014	219419930	3251046	670281	2580765
2015	273116436	4785535	1134338	3651197
2016	359216132	6771162	2124943	4646219
2017	448461518	8560601	2050566	6510035
2018	578726385	13765453	3822520	9942933
2019	623978935	15028314	3562593	11465721
2020	508217042	12134836	2891196	9243640
2021	673899339	16505504	4546077	11959427
2022	409659973	8086550	3122248	4964302
2023	627280766	12534363	4847790	7686573
2024	743016315	14804283	6811342	7992941

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації з офіційного сайту Державної служби статистики України.

Після падіння у 2022 році на 31% рівень капітальних інвестицій у сфері ІТ у 2023 році відновився і перевищив рівень 2021 року, а у 2024 році зріс ще на 40%, що перевищує відносний рівень зростання інвестицій в економіку в цілому. У інших видах креативної діяльності капітальні інвестиції у 2022 році зменшилися на 60%, а відновлення відбувалося набагато повільніше і у 2024 році обсяг капітальних інвестицій не досягнув рівня 2018 року. Частка ІТ у загальних інвестиціях у ККІ зросла з 11% у 2013 р. до 46% у 2024 р.

Різниця в інвестиційній динаміці відображає роль ІТ, як важливого сектора української економіки, і, водночас, демонструє низьку

привабливість для інвестування інших секторів ККІ. Ця тенденція свідчить про відсутність ефективних державних механізмів стимулювання інвестицій у культурні та некомерційні галузі ККІ. Держава не виконує роль стратегічного інвестора та не створює умов для залучення приватного капіталу.

Аналіз показника кількості зайнятих працівників у суб'єктів господарювання (табл. 3) в цілому свідчить про загальносвітовий тренд розвитку сфери креативних індустрій та, відповідно, збільшення кількості працівників у цій сфері, а також про динамічний розвиток сфери ІТ.

Табл. 3

**Кількість зайнятих працівників у суб'єктів господарювання за період 2013-2024 роках**

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання всього	В т.ч. креативні індустрії	В т.ч в сфері ІТ .	В т.ч. інші види креативної діяльності (без ІТ)
2013	9965118	252259	88565	163694
2014	9008315	265100	111361	153739
2015	8331952	248512	106297	142215
2016	8244013	262617	119666	142951
2017	8271365	283293	136422	146871
2018	8661298	309446	161215	148231
2019	9145513	351924	191153	160771
2020	9057014	360329	210162	150167
2021	9056059	409109	253766	155343
2022	7606018	391320	261562	129758
2023	7514329	397338	265984	131354
2024	7532842	405538	267647	137891

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації з офіційного сайту Державної служби статистики України.

Аналіз динаміки кількості діючих суб'єктів господарювання у сфері ККІ (табл. 4) за 2013–2024 рр. виявляє тенденції, які в сукупності з даними про зайнятість дозволяють зробити висновки щодо структурних змін у сфері.

Табл. 4

**Кількість діючих суб'єктів господарювання за видами економічної діяльності**

Роки	Кількість діючих суб'єктів господарювання	В т.ч. креативні індустрії	В т.ч в сфері ІТ	В т.ч. інші види креативної діяльності (без ІТ)
2013	1722251	97062	56140	40922
2014	1932325	123943	77948	45995
2015	1974439	125704	77546	48158
2016	1865631	134652	89952	44700
2017	1805144	149511	104853	44658
2018	1839672	175254	127204	48050
2019	1941701	205500	151572	53928
2020	1973652	230743	174191	56552
2021	1956320	276276	214844	61432
2022	1732576	283992	225815	58177
2023	1913257	296301	226129	70172
2024	1949471	286994	209866	77128

Джерело: складено автором на основі статистичної інформації з офіційного сайту Державної служби статистики України.

У ІТ-секторі кількість суб'єктів господарювання динамічно зростала впродовж усього досліджуваного періоду та збільшилась на понад 300%. У 2024 р. вперше зафіксовано скорочення на 7%, однак попри це зайнятість у ІТ-секторі продовжувала зростати протягом 2022–2024 рр., що свідчить про укрупнення

суб'єктів господарювання та перехід частини ФОПів у штат компаній або на гіг-контракти, а не про реальне скорочення галузевої активності.

В інших галузях ККІ спостерігається протилежна тенденція: кількість суб'єктів господарювання у 2023–2024 рр. зростала (у 2024 р. – приблизно на 10% порівняно з 2023 р.),



тоді як зайнятість у цих галузях після суттєвого спаду у 2022 р. (на 15%) так і не відновилась до попередніх рівнів. Така розбіжність між зростанням кількості суб'єктів та скороченням зайнятості є характерною ознакою масового переходу до самозайнятості як вимушеної реакції на кризу за відсутності державних програм підтримки, а не свідченням реального розширення економічної активності у культурних підсекторах ККІ. Верифікація зазначених гіпотез потребує додаткового дослідження.

Аналіз чотирьох статистичних показників – доданої вартості, капітальних інвестицій, зайнятості та кількості суб'єктів господарювання – дозволяє охарактеризувати специфіку розвитку ККІ в Україні та визначити ключові виклики для формування механізмів державного управління сферою.

Відповідно до вітчизняного законодавства, до креативних індустрій належить 34 види діяльності, які входять до 5 секцій відповідно до КВЕД-2010 (Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій, 2019). Лише чотири з них, які належать до ІТ-сектору (видання комп'ютерних ігор, видання іншого програмного забезпечення, комп'ютерне програмування, консультування з питань інформатизації) формують понад 2/3 доданої вартості та зайнятості у секторі.

ІТ-сектор в Україні активно розвивається, є одним з драйверів економічного зростання і генерує суттєву частку ВВП і експортної виручки. У 2022 році ІТ залишалася єдиною сферою українського експорту, яка продовжувала зростати (Opendatabot. 2023). В першому кварталі 2022 ІТ сфера згенерувала 83% податкових надходжень сфери ККІ (Креативні індустрії у І кварталі 2022 року). Загалом у 2022-2024 роках сектор продемонстрував значну стійкість та високу динаміку відновлення.

Проте в контексті розробки комплексних механізмів державного управління розвитком креативних індустрій, необхідно враховувати, що понад половина суб'єктів господарювання в цій сфері надають послуги програмування для іноземних замовників за принципом аутсорсингу (Пашенко, & Базик, 2024). Тобто попри класифікаційну приналежність до ККІ, за специфікою діяльності ІТ-сектор не повною мірою відповідає визначенню креативних індустрій, закріпленому у Законі України «Про культуру», згідно з яким до ККІ належать види діяльності, що передбачають культурне або креативне вираження та індивідуальну творчість (Про культуру, 2018).

Інші види діяльності в сфері ККІ є неоднорідними за формами власності, сутністю та змістом діяльності. До них належать як приватні комерційні компанії, що функціонують в ринкових умовах (наприклад реклама, дизайн, архітектура), так і заклади культури, що знаходяться в державній чи комунальній власності. Проте всі вони об'єднані спільною ознакою: їхня діяльність безпосередньо пов'язана з культурним або творчим вираженням, що відповідає визначенню ККІ, і в більшості з цих секторів проаналізовані у 2022-2024 показники впали до рівня 2017 року.

Ця принципова відмінність між ІТ та рештою ККІ має пряме значення для публічного управління. Підхід ЄС передбачає комплексне управління ККІ як єдиною промисловою екосистемою з урахуванням крос-секторального впливу, а ІТ-сектор розглядається як невід'ємний складник ККІ з огляду на можливості, які цифрові технології дають для збереження та популяризації культурної спадщини та впровадження іновацій у всіх галузях ККІ та економіці загалом (European Parliament, 2019).

В Україні ж домінуючий аутсорсинговий ІТ-сектор фактично є постачальником технічних ресурсів для іноземних ринків, а не генератором культурної доданої вартості всередині країни, а такі сектори як бібліотеки та музеї потребують фінансування з державного бюджету.

Розробка та впровадження механізмів розвитку ККІ, які узгоджуватимуться з політиками ЄС у цій сфері, потребує застосування диференційованих підходів, що враховуватимуть диспропорції розвитку секторів.

#### **Висновки.**

В результаті проведеного дослідження, визначено економічні тенденції в сфері культурних та креативних індустрій в Україні.

Стан сфери ККІ в Україні характеризується внутрішньою асиметрією, яка проявляється у домінуванні ІТ-сектору за всіма основними економічними показниками – доданою вартістю, капітальними інвестиціями, зайнятістю та кількістю суб'єктів господарювання. Відносно позитивна динаміка зведених показників сфери значною мірою забезпечується ІТ-сектором, який домінує у структурі доданої вартості та інвестицій, однак за специфікою діяльності є аутсорсинговою галуззю. Тоді як більшість інших секторів ККІ залишаються структурно вразливими до кризових явищ.

Інвестиційна динаміка у сфері ККІ має виражену диспропорцію: зростання інвестицій у ІТ-сектор супроводжується



тривалим інвестиційним спадом у культурних та творчих галузях. Це вказує на низьку інвестиційну привабливість останніх та відсутність ефективних механізмів державного стимулювання, що, у свою чергу, обмежує їх потенціал до відновлення та розвитку.

Найважна модель розвитку ІТ сектору та кризові явища у інших секторах створюють стратегічний розрив між економічною ефективністю та культурною функцією ККІ, що потребує корекції державної політики.

Визначені тенденції обумовлюють необхідність розробки диференційованих механізмів державного управління для різних підсекторів ККІ. Євроінтеграція у сфері ККІ потребує не копіювання підходу ЄС, а формування передумов для його поступового впровадження.

Необхідне формування багаторівневої системи державного управління ККІ,

яка включатиме розвиток ІТ-сектору як драйвера цифрової економіки з одночасним стимулюванням переходу від аутсорсингової до продуктової моделі, цільову підтримку культурних та творчих секторів через фінансові, інституційні та інфраструктурні механізми, розвиток кроссекторальної взаємодії між ІТ та культурними індустріями як основи для формування доданої вартості всередині країни.

Потребують подальшого дослідження теоретико-методологічне обґрунтування розробки комплексної політики розвитку ККІ, адаптації світових підходів до оцінки та стимулювання креативної економіки до українських реалій, визначення довгострокових стратегій для підтримки конкурентоспроможності та стійкості культурних і креативних індустрій в умовах економічної невизначеності.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Держстат України. Діяльність підприємств. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/sze\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/sze_20.htm)
- Мазур, О., & Квітка, С. (2024). Вплив цифрової трансформації на розвиток креативних індустрій. *Аспекти публічного управління*, 12(1), 121-128. <https://doi.org/10.15421/152416>
- Міністерство культури України. Креативні індустрії у І кварталі 2022 року (статистичний огляд). <https://mincult.gov.ua/announcements/kreatyvni-industriyi-u-i-kvartali-2022-roku-statystychnyj-oglyad/>
- Пашенко, О. В., & Базик, О. В. (2024). Сучасні тренди, міфи та перспектив розвитку ІТ-сектору України. *Ефективна економіка*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.45>
- Про внесення змін до Закону України «Про культуру» щодо визначення поняття «креативні індустрії»: закон України від 19.06.2018 р. № 2458–VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19>.
- Про затвердження видів економічної діяльності, які належать до креативних індустрій. Розпорядження Кабінету Міністрів України від 24.04.2019 р. № 265–р. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80>.
- Тимошенко, О. В., & Франчук, Л. А. (2022). Основні тенденції та перспективи розвитку секторів креативної економіки в Україні. *Бізнес Інформ*, (1), 39–46. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-39-46>
- abZ Global. Top 10 biggest tech companies in Europe by market cap (January 2026). <https://abz.global/web-development-blog/top-10-biggest-tech-companies-in-europe-by-market-cap-january-2026>
- Arauzo-Carod, J. M., & Moroz, S. (2025). Cultural and creative industries and border effects: an approach for Ukraine under war conditions. *Journal for Cultural Research*, 29(3), 528–550. <https://doi.org/10.1080/14797585.2025.2477521>
- Commission Staff Working Document. Annual Single Market Report 2021. SWD (2021)351 final. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021SC0351>
- European Parliament. 2019. Culture and creative sectors in the European Union – key future developments, challenges and opportunities. Policy Department for Structural and Cohesion Policies. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL\\_STU\(2019\)629203\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf)
- Kichurchak, M. (2020). Evaluation of cultural sphere development in the European Union countries as a factor of forming social capital and creative industries: Experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 184(7–8), 68–78. <https://doi.org/10.21003/ea.v184-07>
- Opendatabot. 2023. ІТ стало єдиною сферою експорту, яка виросла за 11 місяців 2022 року. <https://opendatabot.ua/analytics/itexport-11-22>
- Proskurina, M. O., & Parkhomenko, I. I. (2021). Modeling of state policy of economic development of cultural and creative industries (CCI). *Economic Space*, (167), 38–44. doi:10.32782/2224-6282/167-7

## REFERENCES

- abZ Global. Top 10 biggest tech companies in Europe by market cap (January 2026). <https://abz.global/web-development-blog/top-10-biggest-tech-companies-in-europe-by-market-cap-january-2026>
- Arauzo-Carod, J. M., & Moroz, S. (2025). Cultural and creative industries and border effects: an approach for Ukraine under war conditions. *Journal for Cultural Research*, 29(3), 528–550. <https://doi.org/10.1080/14797585.2025.2477521>
- Commission Staff Working Document. Annual Single Market Report 2021. SWD(2021)351 final. EUR-Lex. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021SC0351> (accessed: 20.03.2026).
- European Parliament. (2019). Culture and creative sectors in the European Union – key future developments, challenges and



- opportunities. Policy Department for Structural and Cohesion Policies. [https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL\\_STU\(2019\)629203\\_EN.pdf](https://www.europarl.europa.eu/RegData/etudes/STUD/2019/629203/IPOL_STU(2019)629203_EN.pdf)
- Kichurchak, M. (2020). Evaluation of cultural sphere development in the European Union countries as a factor of forming social capital and creative industries: Experience for Ukraine. *Economic Annals-XXI*, 184(7–8), 68–78. <https://doi.org/10.21003/ea.v184-07>
- Mazur, O., & Kvitka, S. (2024). The impact of digital transformation on the development of creative industries. *Public Administration Aspects*, 12(1), 121–128. <https://doi.org/10.15421/152416>
- Ministry of Culture of Ukraine. Creative industries in Q1 2022 (statistical review). URL:<https://mincult.gov.ua/announcements/kreatyvni-industriyi-u-i-kvartali-2022-roku-statystychnyj-oglyad/>
- On Amendments to the Law of Ukraine «On Culture» Regarding the Definition of «Creative Industries»: Law of Ukraine of 19.06.2018, No. 2458–VIII. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2458-19>.
- On Approval of Types of Economic Activities Belonging to Creative Industries: Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine of 24.04.2019, No. 265–r. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/265-2019-%D1%80>.
- Opendatabot. (2023). IT became the only export sector that grew over 11 months of 2022. <https://opendatabot.ua/analytics/itexport-11-22> (accessed: 20.03.2026).
- Pashchenko, O. V., & Bazyk, O. V. (2024). Current trends, myths and prospects for the development of the IT sector of Ukraine. *Efficient economy*, (9). <https://doi.org/10.32702/2307-2105.2024.9.45>
- Proskurina, M. O., & Parkhomenko, I. I. (2021). Modeling of state policy of economic development of cultural and creative industries (CCI). *Economic Space*, (167), 38–44. doi:10.32782/2224-6282/167-7
- State Statistics Service of Ukraine. Business activities. [https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu\\_u/size\\_20.htm](https://www.ukrstat.gov.ua/operativ/menu/menu_u/size_20.htm)
- Tymoshenko, O. V., & Franchuk, L. A. (2022). Main trends and prospects for the development of creative economy sectors in Ukraine. *Business Inform*, (1), 39–46. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2022-1-39-46>



# Cognitive and Institutional Mechanisms of Strategic Business Feasibility in the Context of Digitalization and Investment Constraints

UDC 35.07:159.955:316.46

JEL Classification L21; O31; G11; D83

DOI: <https://doi.org/10.15421/152562>**Anpilohov Artem**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0002-8673-4285>, [anpilaartem@gmail.com](mailto:anpilaartem@gmail.com)

Dnipro University of Technology (Dnipro, Ukraine)

**Abstract**

The article substantiates the relevance of researching strategic business development in the context of digitalization and investment constraints, and is positioned as a conceptual paper. It shows that the sustainability of companies is determined not only by the volume of available resources and the level of technological equipment, but also by the consistency of cognitive and institutional mechanisms that ensure the feasibility of strategic decisions. Particular attention is paid to the problem of transforming a possible future into a fundable trajectory.

The main text proposes an integrative model of strategic capability, in which development is viewed as the result of the interaction of three interrelated components: *Meaning* (the interpretability and structural clarity of strategy), *Trust* (trust as a mechanism for investment choice), and *Horizon* (institutionally defined length of the future), operating under external constraints. The multiplicative logic of the model emphasizes the systemic nature of strategic dynamics: a decrease in any of the elements leads to a blockage of growth regardless of the level of the other parameters. The role of digital tools and artificial intelligence technologies as means of formalizing and optimizing management procedures is revealed, while it is shown that they do not replace the mechanisms of meaning formation and scenario construction.

The results include the operationalization of key components through a system of indices, the formation of a typology of strategic modes of companies (growth, turbulence, blocked potential, illusion of strategy, stagnation), and a proposed algorithm for transitioning between them based on the systemic balancing of parameters. A parametric model for managing data related to the strategic feasibility of business decisions is presented.

The conclusions justify that strategic development is a manageable dynamic of coordinating semantic, trust-based, and institutional characteristics, rather than a linear accumulation of resources.

Prospects for further research are related to the empirical verification of the model, analysis of the dynamics of feedback between components, and study of the role of public policy in expanding the institutional horizon of investment.

**Keywords:** strategic development, business digitalization, investment constraints, strategic feasibility, institutional horizon

## Когнітивні та інституціональні механізми стратегічної реалізованості бізнесу в умовах цифровізації та інвестиційних обмежень

**Анпілогов Артем**

Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Дніпро, Україна)

**Анотація**

У статті обґрунтовано актуальність дослідження стратегічного розвитку бізнесу в умовах цифровізації та інвестиційних обмежень; робота позиціонується як концептуальна. Показано, що стійкість компаній визначається не лише обсягом доступних ресурсів і рівнем технологічної оснащеності, а й узгодженістю когнітивних та інституціональних механізмів, які забезпечують здійсненість стратегічних рішень. Особливу увагу приділено проблемі перетворення можливого майбутнього на траєкторію, придатну до фінансування.

В основному тексті запропоновано інтегративну модель стратегічної спроможності, у якій розвиток розглядається як результат взаємодії трьох взаємопов'язаних компонентів: *Meaning* (інтерпретованість і структурна ясність стратегії), *Trust* (довіра як механізм інвестиційного вибору) та *Horizon* (інституційно визначена довжина майбутнього), що функціонують за умов зовнішніх обмежень. Мультиплікативна логіка моделі підкреслює системний характер стратегічної динаміки: зниження будь-якого з елементів призводить до блокування зростання незалежно від рівня інших параметрів. Розкрито роль цифрових інструментів і технологій штучного інтелекту як засобів формалізації та оптимізації управлінських процедур; водночас показано, що вони не замінюють механізмів смислотворення та сценарного конструювання.

Серед результатів – операціоналізація ключових компонентів через систему індексів, формування типології стратегічних режимів компаній (зростання, турбулентність, заблокований потенціал, ілюзія стратегії, стагнація) та запропонований алгоритм переходу між ними на основі системного балансування параметрів. Представлено параметричну модель управління даними, пов'язаними зі стратегічною здійсненістю бізнес-рішень.

У висновках обґрунтовано, що стратегічний розвиток є керованою динамікою узгодження смислових, довірчих та інституціональних характеристик, а не лінійним накопиченням ресурсів.

Перспективи подальших досліджень пов'язані з емпіричною верифікацією моделі, аналізом динаміки зворотних зв'язків між її компонентами та вивченням ролі публічної політики у розширенні інституціонального горизонту інвестування.

**Ключові слова:** стратегічний розвиток, цифровізація бізнесу, інвестиційні обмеження, стратегічна здійсненість, інституціональний горизонт



## Introduction.

In the context of accelerating digitalization and persistent investment constraints, the issue of strategic business development is taking on new meaning. While access to material resources and capital was considered a key growth factor in the industrial economy, the modern environment presents a more complex picture: with comparable financial capabilities, companies show fundamentally different trajectories. Some form long-term strategies, attract partners, and scale up, while others reproduce short-term solutions and find themselves in a mode of constant adaptation.

Traditional economic models explain these differences primarily through performance indicators, cost structure, market position, or cost of capital. However, in conditions of high uncertainty and information overload, investment decisions increasingly depend on how understandable, manageable, and trustworthy an organization's strategy is perceived to be. In other words, the shaping of the economic future is shifting into the realm of interpretation.

Digital transformation amplifies this effect. On the one hand, it provides tools for analyzing, forecasting, and processing large amounts of data, expanding the possibilities for justifying decisions. On the other hand, increasing complexity makes communication of strategy critically important: without a clear structure of meaning, even technologically strong projects may remain invisible to investors and partners. As a result, a business's ability to explain its future becomes part of its economic potential.

The institutional context is no less significant. Financial architecture, lending logic, liquidity requirements, and pressure for short-term results shape the boundaries of the acceptable planning horizon. Many areas of development are limited not because of a lack of ideas or technologies, but because of the institutional inability to support long implementation cycles.

Thus, strategic business development in the digital economy requires consideration not only of resource parameters, but also of the cognitive conditions of understanding, as well as the institutional framework within which investment decisions are made. There is a need for a model that can explain how the interpretability of a strategy, trust in it, and the structure of the financial environment jointly determine the feasibility of the future.

The aim of this work is to develop a conceptual framework for analyzing strategic business development that takes into account the interaction of cognitive mechanisms and institutional constraints

in the context of digitalization. The focus is on the influence of strategy interpretability, trust, and institutional horizon on investment decisions and the implementation of long-term projects. The article analyzes the role of these factors, examines the impact of digital tools on uncertainty management, and proposes an integrative model of strategic feasibility. The approach extends economic analysis beyond financial indicators, forming an interdisciplinary perspective at the intersection of management, institutional economics, and digital transformation.

**Analysis of publications.** Specialized literature on strategic management traditionally explains differences in firms' development trajectories through resource advantages and dynamic capabilities (Barney, 1991; Teece et al., 1997; Eisenhardt & Martin, 2000). In the context of digitalization, this logic is modified: sources of value are shifting towards intangible assets, data, and platform architectures (Bharadwaj et al., 2013; Yoo et al., 2010; Nambisan et al., 2017). However, most studies of digital transformation focus on technological implementation and organizational changes (Vial, 2019), without analyzing the cognitive conditions under which strategy becomes investment-supported.

At the same time, an extensive literature on financial constraints has developed, demonstrating that access to capital and debt structure systematically influence firms' investment activity (Kaplan & Zingales, 1997; Whited & Wu, 2006; Hadlock & Pierce, 2010; Campello et al., 2010). Research on financialization shows a shift in corporate strategies toward short-term horizons and a priority on liquidity (Epstein, 2005; Krippner, 2005; Orhangazi, 2008). Thus, the institutional architecture of financial markets shapes not only the cost of capital, but also the acceptable length of strategic planning (North, 1990).

At the same time, behavioral finance and attention studies have shown that the distribution of attention and the ways in which information is presented have a significant impact on investment decisions (Simon, 1971; Barber & Odean, 2008; Da et al., 2011). Firms with more transparent and structured information policies demonstrate more stable market reactions (Graham et al., 2005). Nevertheless, cognitive parameters are more often viewed as background information rather than as a structural element of strategic feasibility.

Existing research is rather fragmented: digital transformation focuses on technologies, financial constraints theory focuses on the institutional structure of capital, and behavioral approaches focus on perception mechanisms. At the same time, there is no integrative framework explaining how the inter-

pretability of strategy, trust, and institutional horizon jointly influence its feasibility. This necessitates a model that considers strategic development as the result of the coordination of cognitive and institutional mechanisms under environmental constraints.

#### **Scientific contribution / Contribution to theory**

This study proposes an integrative model of strategic feasibility in business and public administration, combining the tools of strategic management and institutional economics. Organizational growth is interpreted as the result of a complementary configuration of *Meaning*, *Trust*, and *Horizon*, while institutional constraints (*Limits*) and structural imbalances reduce development potential. Unlike the resource paradigm, the emphasis is shifted from the volume of assets to the mechanisms of strategic opportunity formation: the interpretability of strategy is considered an economically significant factor, and the institutional environment is considered a regulator of the time horizon for implementation.

The model differs from the concept of dynamic capabilities (Teece, 2007) in that it analyzes not the processes of resource recombination, but the conditions for the investment sustainability of the strategic trajectory. Unlike RBV (Barney, 1991) and the institutional approach (North, 1990), it introduces an independent analytical level – the complementary *Meaning–Trust–Horizon* configuration, formalized through multiplicative interaction and operationalized into measurable indices.

#### **Main material.**

Theoretical research model. Today, the question of how possible future trajectories become interpretable, inspire confidence among economic actors, and prove compatible with institutionally acceptable time frames is coming to the fore.

This approach requires a shift from viewing strategy as a set of plans to understanding it as a mechanism for transforming uncertainty into an acceptable decision.

Previous studies by the author have shown that investment behavior is formed in the space of perception, where the visual structure of information, reduction of cognitive load, and formation of expectations of controllability play a significant role (Ivanova & Anpilohov, 2025). At the same time, it has been demonstrated that monetary architecture sets limits on the duration of projects, redistributing capital in favor of shorter and more liquid forms of activity (Anpilohov, 2025). Thus, the possibility of strategic development is determined not only by the quality of the idea, but also by the correspondence of cognitive representations to institutional conditions.

Based on these provisions, this paper proposes to consider the strategic possibility of development as the result of the interaction of three interrelated dimensions – meaning, trust, and horizon – which are under pressure from resource and environmental constraints.

In general terms, this can be expressed as follows:

#### **Formula 1**

$$\text{Strategic Capacity} = \text{Meaning} \times \text{Trust} \times \text{Horizon} - \text{Limits}$$

This formula is conceptual in nature and is intended to capture the structure of relationships between key mechanisms:

*Meaning* – the interpretability and structuring of the future. Meaning is understood as an organization's ability to present its strategy in a form that reduces uncertainty of perception. This refers to cognitive clarity, visual and logical consistency, and the existence of cause-and-effect relationships between actions and expected results. The higher the level of interpretability, the easier it is for potential investors and partners to form stable expectations. Thus, meaning is a prerequisite for trust and precedes economic action.

*Trust* and shared values act as a mechanism for activating capital. *Trust* marks the moment of transition from understanding to willingness to take risks. Even a convincing strategy does not implement itself automatically; it requires faith in the manageability of the process, the competence of the actors, an understanding of values, and the reproducibility of results. In this sense, trust transforms interpretation into an investment decision.

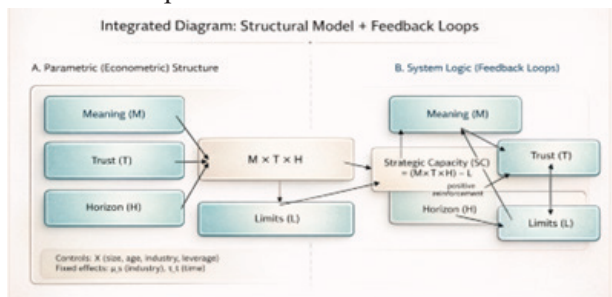
*Horizon* is the institutionally acceptable length of the future. The horizon reflects the time frame within which projects are considered feasible. It is shaped by the financial system, the cost of capital, liquidity requirements, and the regulatory environment. If the projected trajectory goes beyond the acceptable horizon, it loses its chance of financing regardless of its technological appeal.

*Limits* – a set of constraints. Constraints include capital shortages, high borrowing costs, regulatory barriers, environmental volatility, and competition for attention. These factors reduce the space for possible solutions and increase the requirements for clarity and provability of strategy.

The structural logic of the proposed model and the mechanism of interaction between its components are presented in *Fig. 1*. The left side of the figure reflects the parametric (econometric) specification, in which *Strategic Capacity* is formed as a result of the multiplicative interaction of *Meaning*,



*Trust*, and *Horizon*, taking into account environmental constraints (*Limits*), while the right side demonstrates the systemic dynamics of feedback between components.



**Fig. 1. Integrated conceptual-econometric model: formation of Strategic Capacity and feedback mechanisms.** Source: developed by the author.

The logic of interaction between mechanisms. The model assumes a multiplicative effect: the absence of any of the three elements makes strategic development problematic. A clear but institutionally impossible strategy remains a declaration; an accessible horizon without trust does not mobilize capital; trust without clear meaning proves unstable.

Consequently, strategic feasibility arises only at the point of agreement on interpretation, legitimacy, and institutional possibility of the future.

**Results.**

Operationalization of components and model specification. The next step after formulating the conceptual framework is to translate the key components into measurable variables that allow (a) comparative diagnostics of companies, (b) assessment of the stability of *Meaning–Trust–Horizon* configurations, and (c) empirical testing of hypotheses about the relationship between strategic capability and development dynamics.

Operationalization of *Meaning* (interpretability of strategy). The *Meaning* component reflects the degree of interpretability of the strategy – the ability of internal and external actors to quickly reconstruct the cause-and-effect logic of the company's development, understand the link between "goals → actions → results," and assess the controllability of the trajectory. For empirical analysis, *Meaning* is presented as a system of observable indicators grouped into analytical blocks: structural clarity, visual organization, cognitive load, and consistency (Table 1)

**Strategy interpretability indicators (*Meaning*)**

**Table 1.**

Assessment block	What is analyzed	Observable characteristics	Measurement method
<b>Structural clarity</b>	Formal logic of the strategy	formulated goals; KPIs; a road-map; identified cause-and-effect relationships	Content analysis, scale 0-3
<b>Visual organization</b>	Method of presenting information	use of infographics; dashboards; visualization of the business model; process diagrams	calculation of elements / expert assessment
<b>Cognitive load</b>	Complexity of perception	text overload; excessive length of descriptions; number of terms without explanations	readability index / expert scale
<b>Consistency</b>	Consistency between statements and actions	Consistency between strategy, budget, project portfolio, and public communications	Comparative analysis of documents

Source: developed by the author

To ensure reproducibility of measurements, coding on a 0-3 scale is applied according to a unified protocol: (i) a list of markers for each level is recorded, (ii) double coding is performed by independent evaluators, (iii) inter-expert consistency is calculated (e.g., Cohen's  $\kappa$  or Krippendorff's  $\alpha$ ), (iv) if necessary, coding rules are refined and recalibration is performed. This reduces the risk of subjectivity in content analysis and increases the reliability of the index.

The integral value of *Meaning* is formed by aggregating normalized scores, taking into account the reverse effect of cognitive load (Formula 2).

**Formula 2**

$$Meaning = (SC + VO + (1 - CL) + CN) / 4$$

where:

- SC – Structural Clarity
- VO – Visual Organization
- CL – Cognitive Load
- CN – Consistency (strategy consistency)

The interpretation ranges of the index (Table 2) are used as a diagnostic scale and as a basis for typologizing modes.



**Table 2.**

**Final range for interpretation**

Value of <i>Meaning</i>	Interpretation
0-0.3	Strategy difficult to understand
0.3-0.6	moderate interpretability
0.6-0.8	understandable strategy
0.8-1	high cognitive manageability

Source: developed by the author

*Trust Operationalization* (trust as a mechanism for activating capital). The *Trust* component captures the transition from understanding the strategy to being willing to support the action and accept the associated risk. Unlike *Meaning*, which describes cognitive clarity, *Trust* reflects the stability of expectations regarding the company's ability to deliver on its promises. For empirical analysis, *Trust* is defined by a set of indicators: perception of controllability, reputational stability, transparency, and signals of responsibility (Table 3).

**Table 3.**

**Trust indicators**

Assessment block	What is analyzed	Observed characteristics	Measurement method
<b>Perception of controllability</b>	Confidence in the ability to implement the strategy	Predictability of actions; team competence; achievement of stated results	survey, Likert 1-7
<b>Reputational stability</b>	Repeatability of cooperation	repeat investments; duration of partnerships; absence of abrupt breaks	analysis of interaction history
<b>Transparency</b>	Openness of information	regular reporting; disclosure of risks; data accessibility	content analysis
<b>Signals of responsibility</b>	Demonstration of reliability	Compliance with obligations; availability of audits; ESG practices	documentary analysis

Source: developed by the author

Methodologically, *Trust* requires the separation of data sources: some indicators can be formed on the basis of surveys (Likert scales), while others can be formed through documentary and event analysis (history of partnerships, repeat investments, audit signals, risk disclosure). To increase validity, the index may be constructed as a latent variable (CFA/SEM) with internal consistency testing (Cronbach's  $\alpha/\omega$ ), as well as tests for measurement stability over time and across industries.

The integral *Trust* indicator is given by formula (3), and the interpretation ranges are presented in Table 4.

**Formula 3**

$$Trust = (PM + RR + TR + RS) / 4$$

where:  
*PM* – Perceived Manageability  
*RR* – Reputational Resilience  
*TR* – Transparency  
*RS* – Responsibility Signals.

**Table 4.**

**Final range for interpretation**

Value of <i>Trust</i>	Confidence level
0-0.3	low
0.3-0.6	conditional
0.6-0.8	stable
0.8-1	high

Source: developed by the author

*Horizon Operationalization* (institutionally acceptable length of the future). The *Horizon* component reflects the time frame within which projects are considered fundable and institutionally feasible. Unlike *Trust* (behavioral willingness to support risk) and *Meaning* (cognitive interpretability), *Horizon* is determined by the financing architecture and predictability of the regulatory environment. Indicators include the financial structure of liabilities, planning practices, access to "long" resources, and institutional stability (Table 6).

The *Horizon* Index (Formula 4) is interpreted on a scale (Table 5) and used as a parameter of the "length of the future," separated from the overall pressure of the environment (*Limits*).

**Formula 4**

$$Horizon = (FS + PP + LR + IS) / 4$$

where  
*FS* – Financial Structure  
*PP* – Planning Practices  
*LR* – Long Resources (access to long-term resources)  
*IS* – Institutional Stability

**Table 5.**

**Final range for interpretation**

Value of <i>Horizon</i>	Length of the future
0	only short-term solutions
0.3-0.6	limited planning
0.6-0.8	Medium-term projects possible
0.8-1	long-term strategies are acceptable

Source: developed by the author



Table 6.

Horizon indicators

Assessment block	What is analyzed	Observable characteristics	Measurement method
Financial structure	Urgency of obligations	share of short-term debt; loan terms	financial data
Planning practices	Real time scale	strategy horizon; project duration	analysis of documents
Access to long-term resources	Possibility of sustainable financing	government programs; grants; ESG; long-term contracts	documentary analysis
Institutional stability	Predictability of the environment	regulatory risks; frequency of rule changes	expert assessment

Source: developed by the author

**Justification of the functional form:** multiplicity and alternative specifications

The basic model assumes that *Meaning*, *Trust*, and *Horizon* are complementary conditions for strategic feasibility, rather than interchangeable resources. In this sense, the multiplicative form reflects a situation where a low value of one component sharply reduces the effect of the others: interpretability without trust does not translate into support, trust without horizon does not ensure long-term implementation, and horizon without a semantic structure does not turn into a manageable trajectory.

At the same time, a strictly multiplicative specification is "rigid" and empirically sensitive to the boundary values of the indices. Therefore, to verify the stability of the results, it is advisable to use a set of competing models:

**Strictly multiplicative:**

$SC_{it} = M_{it} T_{it} H_{it} L_{it}$  (The indices *i* and *t* denote the company and the time point, respectively, which allows for the use of a panel data structure.

**Hybrid (softened):** adding additive effects along with the product (analogous to formula (4)), which allows testing partial substitutability.

Comparing specifications in terms of fit quality, coefficient stability, and predictive power allows us not to "set" the form in advance, but to empirically justify the adequacy of multiplicative logic.

**Clarification of Limits:** content and distinction from *Horizon*. The *Limits* component is interpreted as an external "compression" of the feasibility space: a set of financial, regulatory, and market factors that increase the cost of error and reduce the admissibility of strategic experimentation. It is fundamentally important to distinguish between *Horizon* and *Limits*:

*Horizon* – temporal acceptability to what extent "long-term" projects can, in principle, be financed and supported by institutions.

*Limits* – the intensity of restrictions (how expensive deviation is, how high the barriers, volatility, transaction costs, etc. are).

Empirically, it is advisable to construct Limits as a separate index (e.g., financial constraints/cost of capital; regulatory volatility; market uncertainty;

sanctions/logistical friction – depending on the context of the sample), followed by verification that it does not duplicate *Horizon* (correlations, VIF, factor structure). In normalized notation, it is more correct to use a form that prevents negative values and ensures the interpretability of the scale, for example:

$$SC_{it}^* = \frac{M_{it}T_{it}H_{it}}{1+L_{it}} \text{ or } SC_{it}^* = (M_{it}T_{it}H_{it})(1 - L_{it}),$$

depending on the chosen normalization logic and data properties.

Endogeneity and identification strategy. Since *Meaning*, *Trust*, and *Horizon* are potentially endogenous to development outcomes and may reflect unobserved firm characteristics, empirical analysis requires explicit control for reverse causality. Fixed effects (FE) panel models (firm and time FE) are used as the basic methodological standard, lagging key indices to reduce simultaneous interdependence, and, in the presence of inertia, dynamic specifications (Arellano–Bond or System GMM). Where possible, instrumental variables are used for individual components (e.g., exogenous regulatory changes for *Limits* and *Horizon*, industry transparency shocks for *Trust*, reporting standards for *Meaning*) with validation checks (Hansen/Sargan). This approach ensures correct causal interpretation of the results and methodological control of endogeneity.

**Typology of modes and logic of transformation.**

After constructing the indices, the model allows us to diagnose the company's mode as a configuration of three components (Tables 7-8). The typology is used not as a "label" but as a way to identify the structural cause of growth constraints: where the minimum component is located and what mechanism is disrupting coordination.

Table 7.

Limit values of component levels			
Index	Low	Medium	High
<i>Meaning</i>	0-0.4	0.4-0.7	0.7-1
<i>Trust</i>	0-0.4	0.4-0.7	0.7-1
<i>Horizon</i>	0-0.4	0.4-0.7	0.7-1

Source: developed by the author

Table 8.

Typology table

Meaning	Trust	Horizon	Company type	Nature of dynamics
↑	↑	↑	Growth	Sustainable, scalable development
↑	↑	↓	Turbulence	Rapid cycles, short-term execution
↓	↑	↑	Blocked potential	Resources available, but strategy unclear
↑	↓	↑	Illusion of strategy	Strong vision without investor support
↓	↓	↓	Stagnation	Survival mode, lack of development
↓	↓	↑	Frozen system	Long-term potential without activation
↓	↑	↓	Reactive adaptation	Short-term responses without strategy
↑	↓	↓	Strategic isolation	Vision exists but neither support nor horizon

Source: developed by the author

The logic of transitions between regimes is formulated as a step-by-step elimination of the “bottleneck” (minimum index) followed by synchronization of components. At the same time, causal statements about transitions require empirical testing on panel data (for example, through probability models of regime change or event studies around managerial/institutional changes). The proposed typology helps to demonstrate why a company does not develop, even if it has capital and modern technologies.

The typology presented here demonstrates that strategic development is determined not by the absolute level of individual components, but by their coherence. Even when one parameter has a high value, a lack of balance between *Meaning*, *Trust*, and *Horizon* leads to the emergence of unstable or blocked regimes.

**Algorithm for a company’s transition between strategic modes.** At any given moment, a company operates in one of several strategic modes – stagnation, strategic illusion, turbulence, blocked potential, or sustainable growth – which represent configurations of the ratio of *Meaning*, *Trust*, and *Horizon*. The transition between modes is achieved through the sequential elimination of imbalances arising at the point of minimum index  $\text{Min}(M, T, H)$ , which acts as a bottleneck for development.

If *Meaning* is the limiting factor, the priority becomes structuring and visualizing the strategy, building cause-and-effect logic, and reducing cognitive overload; increased interpretability forms the basis of trust. When *Trust* is lacking, the emphasis shifts to transparency, demonstrating results, and behavioral stability, without which the strategy will not receive investment support. Insufficient *Horizon* requires restructuring of obligations, access to “long-term” resources, and reduction of short-term

pressure, since long-term projects are impossible without institutionally acceptable time frames.

Sustainable growth is achieved when there is a relative equilibrium between  $\text{Meaning} \approx \text{Trust} \approx \text{Horizon}$  and no significant imbalance between them. Strategic mobility is thus determined by the ability to identify the minimum component and consistently align the system. Development is interpreted not as the accumulation of resources, but as the balancing of cognitive, trust-based, and institutional parameters, ensuring the transformation of a possible future into a realizable trajectory.

**The systemic logic of the  $\text{Meaning} \approx \text{Trust} \approx \text{Horizon}$  link and levers of influence.** Strategic dynamics is the balancing of three interrelated components: *Meaning*, *Trust*, and *Horizon*. A change in one parameter affects the configuration of the others through a system of positive and negative feedback mechanisms. Each component has its own levers of influence. *Meaning* is adjusted by internal tools – structuring goals, visualizing logic, and reducing cognitive overload – and is therefore the most manageable. *Trust* is formed through behavioral consistency, transparency, and fulfillment of obligations, and requires time. *Horizon* is determined by financial architecture and the institutional environment, so changing it involves more complex decisions – restructuring obligations, attracting “long-term” resources, or institutional shifts.

Management logic suggests starting the transformation with the most accessible element based on a typological diagnosis of the current regime and identification of the minimum index. The impact on one component changes the dynamics of the others through a system of feedback mechanisms: increased interpretability facilitates the formation of trust, trust expands access to long-term capital, which strengthens the horizon and reinforces strate-



gic content. At the same time, negative contours are also possible: a decline in trust narrows the horizon, impoverishes strategy, and increases uncertainty, forming a downward spiral. Consequently, development is understood as a controlled adjustment of the structure of interrelationships, rather than the maximization of individual indicators.

The parametric analysis model is based on the proposed conceptual formula:

$$SC = \text{Meaning} \times \text{Trust} \times \text{Horizon} - \text{Limits} \quad (1).$$

#### Parametric model of strategic feasibility.

##### 1. Basic logic of the model

A company's strategic capacity (SC) is determined by the product of three key components – strategy interpretability (*Meaning*, *M*), trust (*Trust*, *T*), and institutional *Horizon* (*H*) – minus external constraints (*Limits*, *L*):

$$SC_{it} = M_{it} \cdot T_{it} \cdot H_{it} - L_{it}$$

All indices are normalized in the range [0; 1]. To avoid negative values, a normalized form is used:

$$SC_{it}^* = \frac{M_{it} \cdot T_{it} \cdot H_{it}}{1 + L_{it}}$$

##### 2. Econometric specification

The model is tested in two variants:

A strictly multiplicative form, where the key factor is the product of *MTH*;

Hybrid form, where both the individual effects of *M*, *T*, *H* and their joint interaction are taken into account.

This allows us to check how complementary the development really is.

##### 3. Connection with strategic development

The economic performance of a company (*Y*) is measured by revenue growth, investment activity, or innovation intensity. It is modeled as a function of *Strategic Capacity*, taking into account control variables, as well as firm and time effects in panel regression. Additionally, the specification is tested without aggregating indices – directly through the product of *MTH*.

##### 4. Testing the balance hypothesis

To assess the consistency of the components, an imbalance index is calculated:

$$D_{it} = |M - T| + |T - H| + |M - H|$$

The model expects a negative imbalance effect ( $\beta_2 < 0$ , coefficient for variable imbalance): the greater the skew between components, the weaker the development.

##### 5. Role of constraints

The extended specification tests whether institutional constraints reinforce the significance of

cognitive factors. To do this, interactions between Limits and model components are introduced.

##### 6. System sensitivity

In multiplicative form, the growth effect of one component is amplified when the other two have high values. For example, the influence of *Meaning* is greater when *Trust* and *Horizon* are higher. This reflects the complementary nature of the model.

##### 7. Index formation

Indices are calculated as average normalized indicators for the corresponding blocks:

*Meaning* – structural clarity, visual organization, consistency, and inverse indicator of cognitive load;

*Trust* – manageability, reputational stability, transparency, and signals of responsibility;

*Horizon* – financial structure, planning practices, access to long-term resources, and institutional stability;

*Limits* – financial, regulatory, and market constraints.

All components are scaled to a range [0; 1].

##### 8. Final system

Strategic capability is defined as:

$$SC_{it} = M_{it} \cdot T_{it} \cdot H_{it} - L_{it},$$

and strategic development is defined as a function of SC, taking into account firm characteristics and time effects.

The assessment was performed using Stata 18 (StataCorp LLC, College Station, TX, USA) and R version 4.3.2 (R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria).

Methods for researching strategy feasibility. Empirical testing of the model is based on a combination of content analysis of strategic documents, analysis of financial data, and econometric modeling. The sample includes companies for which strategies, annual reports, investor presentations, public communications, and financial statements for a comparable period are available. A "company-period" database is formed.

Index formation. Based on the developed matrix of indicators, unified coding (scale 0-3) is performed, followed by normalization to the range:

$$Score_{norm} = \frac{Score_{fact}}{Score_{max}}$$

The *Meaning* Index (strategy interpretability) is formed as the average of the indicators of structural clarity, visual organization, consistency, and the inverse indicator of cognitive load.

The *Trust* Index includes perceived manageability, reputational stability, transparency of information disclosure, and signals of responsibility.

The Horizon Index reflects the institutionally acceptable length of the future and is calculated based on the structure of liabilities, strategic planning practices, access to long-term resources, and regulatory stability.

The *Limits* indicator aggregates financial, regulatory, and environmental constraints.

The integral indicator of strategic capability is calculated using the formula:

$$SC = \text{Meaning} \times \text{Trust} \times \text{Horizon} - \text{Limits}$$

For a normalized interpretation, the following notation is possible:

$$SC^* = (\text{Meaning} \times \text{Trust} \times \text{Horizon}) \times (1 - \text{Limits})$$

**Econometric model.** Revenue growth rates, investment activity, or innovation intensity are used as the dependent variable of strategic development (Y). Basic regression specification:

$$Y_{it} = \gamma + \delta SC_{it} + \theta' X_{it} + \mu_s + \tau_t + u_{it},$$

where  $X_{it}$  represents control variables (size, age, industry, debt burden), and  $\mu_s$  and  $\tau_t$  represent industry and time effects.

The resulting parametric model for managing data related to the strategic feasibility of business decisions allows us to assess the contribution of strategic capability and its components to the overall development dynamics of the enterprise. Typological analysis of the *Meaning*, *Trust*, and *Horizon* configurations is used to identify the company's mode and determine the priority management impact. With the data obtained through the parametric analysis model at their disposal, managers can and should begin the transformation with the most manageable element, determined through typological diagnostics. An ill-considered sequence of interventions can reinforce negative feedback and destabilize the system. Thus, strategic development can be interpreted as the controllable dynamics of a system, where resources play a role only if the semantic, trust-based, and temporal parameters are consistent. The advantage of this approach is that it emphasizes the systematic nature and interconnection of components.

### Conclusions.

The article substantiates the need to expand the traditional economic analysis of strategic development beyond the resource-technological paradigm. It shows that in the context of digitalization and investment constraints, strategic feasibility is determined not only by access to capital and technological capabilities, but also by the consistency of cognitive and institutional mechanisms.

An integrative model of strategic feasibility is proposed: *Strategic Capacity* = *Meaning* × *Trust* × *Horizon* – *Limits*, in which development is viewed as the result of the interaction between the interpretability of the strategy, trust in its implementation, and an institutionally acceptable time horizon, taking into account external constraints. The multiplicative logic of the model captures the complementary nature of these components: a deficit in one of them disproportionately reduces the overall implementation potential.

The operationalization of key categories has been developed through a system of indices, which has made it possible to translate theoretical parameters into measurable variables. On this basis, a typology of strategic regimes and an algorithm for management diagnostics have been proposed, focused on identifying structural "bottlenecks" and sequentially balancing the configuration.

Thus, strategic development is interpreted as the systemic dynamics of coordinating semantic, trust-based, and institutional conditions that ensure the transformation of a potential trajectory into a fundable and realizable future.

### Further development of the model involves:

Empirical verification of the *Meaning*, *Trust*, and *Horizon* indices on industry and cross-industry samples, with refinement of threshold values and verification of the stability of results.

Analysis of the dynamics of feedback between components using economic-mathematical or agent-oriented models to formalize transitions between modes.

Research of institutional mechanisms for expanding the horizon, including the role of public policy and regulatory instruments in shaping the time structure of investment.

Assessment of the impact of digital platforms and algorithmic systems on the processes of trust formation and strategy interpretability in the context of investment decision automation.

Adaptation of the model for startups, digital companies, and public sector organizations, where the configuration of strategic capability may have different structural proportions.

The proposed conceptual framework forms the basis for an interdisciplinary research program focused on analyzing strategic development as a process of institutionally and cognitively conditioned coordination of the future.



## REFERENCES

- Adner, R., & Kapoor, R. (2010). Value creation in innovation ecosystems: How the structure of technological interdependence affects firm performance in new technology generations. *Strategic Management Journal*, 31(3), 306–333. <https://doi.org/10.1002/smj.821>
- Anpilohov, A. (2025). Investing in the context of the evolution of monetary systems: An economic analysis. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 28(6), 70–78. <https://doi.org/10.15421/172639>
- Barber, B. M., & Odean, T. (2008). All that glitters: The effect of attention and news on the buying behavior of individual and institutional investors. *Review of Financial Studies*, 21(2), 785–818. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhm079>
- Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471–482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Campello, M., Graham, J. R., & Harvey, C. R. (2010). The real effects of financial constraints: Evidence from a financial crisis. *Journal of Financial Economics*, 97(3), 470–487. <https://doi.org/10.1016/j.jfineco.2010.02.009>
- Da, Z., Engelberg, J., & Gao, P. (2011). In search of attention. *Journal of Finance*, 66(5), 1461–1499. <https://doi.org/10.1111/j.1540-6261.2011.01679.x>
- Dos Santos, B. L., Fichman, R. G., & Zheng, Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329–354. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2014/38.2.01>
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10–11), 1105–1121. [https://doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E](https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10<11%3C1105::AID-SMJ133%3E3.0.CO;2-E)
- Epstein, G. A. (Ed.). (2005). *Financialization and the world economy*. Edward Elgar.
- Graham, J. R., Harvey, C. R., & Rajgopal, S. (2005). The economic implications of corporate financial reporting. *Journal of Accounting and Economics*, 40(1–3), 3–73. <https://doi.org/10.1016/j.jacceco.2005.01.002>
- Hadlock, C. J., & Pierce, J. R. (2010). New evidence on measuring financial constraints: Moving beyond the KZ index. *Review of Financial Studies*, 23(5), 1909–1940. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhq009>
- Helfat, C. E., & Peteraf, M. A. (2003). The dynamic resource-based view: Capability lifecycles. *Strategic Management Journal*, 24(10), 997–1010. <https://doi.org/10.1002/smj.332>
- Henfridsson, O., & Bygstad, B. (2013). The generative mechanisms of digital infrastructure evolution. *MIS Quarterly*, 37(3), 907–931. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37.3.11>
- Ivanova, S. (2026). Applied dramaturgy as an instrument of public governance: Values, understanding, and scenarios. *Public Administration Aspects*, 14(1), 5–17. <https://doi.org/10.15421/152551>
- Ivanova, S., & Anpilohov, A. (2025). Visual turn, attention economy, investment attractiveness: Aspects of interaction. *Scientific and Theoretical Almanac Grani*, 28(5), 270–277. <https://doi.org/10.15421/172629>
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305–360. [https://doi.org/10.1016/0304-405X\(76\)90026-X](https://doi.org/10.1016/0304-405X(76)90026-X)
- Kaplan, S. N., & Zingales, L. (1997). Do investment–cash flow sensitivities provide useful measures of financing constraints? *Quarterly Journal of Economics*, 112(1), 169–215. <https://doi.org/10.1162/003355397555163>
- Krippner, G. R. (2005). The financialization of the American economy. *Socio-Economic Review*, 3(2), 173–208. <https://doi.org/10.1093/SER/mwi008>
- Mitchell, W. J. T. (1994). *Picture theory: Essays on verbal and visual representation*. University of Chicago Press.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A., & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world. *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2017/41:1.03>
- North, D. C. (1990). *Institutions, institutional change and economic performance*. Cambridge University Press.
- Orhangazi, Ö. (2008). Financialisation and capital accumulation in the non-financial corporate sector: A theoretical and empirical investigation on the US economy (1973–2003). *Cambridge Journal of Economics*, 32(6), 863–886. <https://doi.org/10.1093/cje/ben009>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
- Simon, H. A. (1971). Designing organizations for an information-rich world. In M. Greenberger (Ed.), *Computers, communication, and the public interest* (pp. 37–72). Johns Hopkins Press.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319–1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7%3C509::AID-SMJ882%3E3.0.CO;2-Z)
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Wessel, L., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems*, 22(1), 102–129. <https://doi.org/10.17705/1jais.00655>
- Whited, T. M., & Wu, G. (2006). Financial constraints risk. *Review of Financial Studies*, 19(2), 531–559. <https://doi.org/10.1093/rfs/hhj012>
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The new organizing logic of digital innovation: An agenda for information systems research. *Information Systems Research*, 21(4), 724–735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>
- Zuboff, S. (2015). Big other: Surveillance capitalism and the prospects of an information civilization. *Journal of Information Technology*, 30(1), 75–89. <https://doi.org/10.1057/jit.2015.5>



# Institutional Prerequisites for the Robotization of Public Authorities' Service Activities

UDC 35.072:004.73

DOI: <https://doi.org/10.15421/152563>**Zelivianskyi Oleksii**Ph.D. Student, <https://orcid.org/0009-0002-3231-1009>, [alexeyzel@gmail.com](mailto:alexeyzel@gmail.com)*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

**Relevance.** The digital transformation of public administration in Ukraine requires not only broader electronic interaction with citizens, but also a rethinking of the internal organization of public service delivery. With state registers, electronic document management, and the automatic mode for certain services, the territorially distributed model of processing electronic applications no longer meets the requirements of speed, uniformity, and manageability. Therefore, substantiating the centralization of such processing as a prerequisite for robotization is important.

The purpose of the study is to substantiate the centralization of electronic application processing as an institutional prerequisite for the robotization of public authorities' service activities and to determine its advantages over territorial and extraterritorial models.

**Results.** Service delivery models evolve from a paper-based territorial model through electronic territorial and extraterritorial models to a centralized digital one. Extraterritoriality removes the linkage of an application to the place of submission, but does not eliminate dispersed back-office processing. Centralization ensures standardization, unified routing and verification rules, workload balancing, simpler administration of personnel and infrastructure, and lower corruption risks. A centralized back office creates conditions for automating routine operations, algorithmizing checks, and shifting certain services to the automatic mode.

**Conclusions.** Centralization of electronic application processing is not only a tool for improving public service efficiency, but also a key institutional prerequisite for robotization. The scientific novelty lies in combining organizational and technological approaches to transforming the service activities of public authorities.

**Keywords:** public services, electronic services, centralization, robotization, automatic mode, administrative procedure, digital transformation

## Інституційні передумови роботизації сервісної діяльності органів публічної влади

**Зелів'янський Олексій***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)***Анотація.**

**Актуальність.** Цифрова трансформація публічного управління в Україні зумовлює потребу не лише в розширенні електронної взаємодії з громадянами, а й у переосмисленні внутрішньої організації надання публічних послуг. За умов функціонування державних реєстрів, електронного документообігу та запровадження автоматичного режиму надання окремих послуг територіально розподілена модель розгляду електронних заяв дедалі менше відповідає вимогам швидкості, уніфікованості та керованості. У зв'язку з цим набуває значення обґрунтування централізації їх опрацювання як передумови роботизації сервісної діяльності органів публічної влади.

Метою дослідження є теоретичне обґрунтування централізації опрацювання електронних заяв у системі надання публічних послуг як інституційної передумови роботизації сервісної діяльності органів публічної влади та визначення її переваг порівняно з територіальною й екстериторіальною моделями.

**Результати.** Виявлено, що еволюція моделей надання послуг відбувається від паперової територіальної моделі через електронізовану територіальну та екстериторіальну до централізованої цифрової. З'ясовано, що екстериторіальність усуває прив'язку заявки до місця подання, але не ліквідує розосередженість бек-офісного опрацювання. Обґрунтовано, що централізація забезпечує стандартизацію процедур, єдині правила маршрутизації й перевірки, вирівнювання навантаження, спрощення адміністрування персоналу та інфраструктури, а також зниження корупційних ризиків. Встановлено, що централізований бек-офіс створює умови для автоматизації рутинних операцій, алгоритмізації перевірок і переходу до автоматичного режиму надання окремих електронних послуг.

**Висновки.** Доведено, що централізація опрацювання електронних заяв є не лише інструментом підвищення ефективності публічних послуг, а й ключовою інституційною передумовою їх роботизації. Наукова новизна полягає в поєднанні організаційного і технологічного підходів до трансформації сервісної діяльності органів публічної влади.

**Ключові слова:** публічні послуги, електронні послуги, централізація, роботизація, автоматичний режим, адміністративна процедура, цифрова трансформація



## Вступ.

**Актуальність теми** зумовлена тим, що цифрова трансформація публічного управління в Україні змінює не лише канали доступу громадян до послуг, а й саму внутрішню логіку їх опрацювання. Якщо в паперовій моделі адміністративна послуга була невіддільною від конкретного місця подання, локального архіву, територіальної компетенції органу та фізичного руху документів, то в цифровому середовищі визначальними стають стандартизовані дані, інтеграція реєстрів, формалізовані правила та швидкість бек-офісних процедур. У цих умовах головним питанням стає не лише те, як громадянин подає заяву, а й те, де, ким і за якою організаційною моделлю вона опрацюється. Саме тому проблема централізації розгляду електронних заяв виходить за межі суто адміністративної організації й набуває значення інституційної умови цифрової зрілості держави (Клімушин & Спасібов, 2017; Слободенюк, 2020; Карпенко, 2016).

Нормативна рамка також демонструє поступовий рух до цифрової сервісної моделі. Закон України «Про адміністративні послуги» закріпив базове розуміння адміністративної послуги як результату здійснення владних повноважень за заявою особи (Верховна Рада України, 2012). Подальший етап цифрової трансформації пов'язаний із прийняттям Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг», який увів поняття електронної публічної послуги та автоматичного режиму її надання, тобто надання програмними засобами без додаткового опрацювання суб'єктом надання (Верховна Рада України, 2021а). Своєю чергою, Закон України «Про публічні електронні реєстри» заклав правові засади функціонування реєстрів як базової інфраструктури цифрової держави, а Закон України «Про адміністративну процедуру» створив більш чітку рамку для відмежування формалізованих і дискреційних елементів адміністративного провадження (Верховна Рада України, 2021б, 2022). Це означає, що в українському правовому полі вже сформовано підстави не лише для електронізації подання, а й для подальшої алгоритмізації частини управлінських дій.

Водночас на практиці цифровізація тривалий час розвивалася за інерційною логікою: електронний фронт-офіс з'являвся раніше, ніж модернізувався бек-офіс. У результаті електронна заява нерідко продовжувала маршрутизуватися до територіального підрозділу, який діяв у межах

традиційної паперової моделі, лише з новим каналом надходження документів. Наступним кроком стала екстериторіальність, коли заяви могли опрацьовуватися не за місцем подання або проживання заявника, а довільно розподілялися між уповноваженими працівниками. Однак така модель, попри свою прогресивність, усе ж зберігає розподілений характер бек-офісу, а отже, і різноманітність практик, локальні дисбаланси навантаження, відмінності в якості перевірок і складність централізованого управління змінами. За умов функціонування загальнонаціональних реєстрів та уніфікованих цифрових платформ це дедалі більше вступає у суперечність із потребою в стандартизації та масштабованості процесів (Білова, 2018; OECD, 2020).

Саме в цій площині централізація опрацювання електронних заяв набуває принципового значення. Її доцільно розглядати не як заперечення децентралізації доступу до послуг, а як раціоналізацію внутрішньої організації сервісної діяльності в цифровій державі. Децентралізація точок контакту з громадянином, розвиток мережі ЦНАП, локальних сервісних офісів і змішаних каналів подання є важливими для доступності послуг. Проте це не означає, що електронна заява має обов'язково опрацьовуватися на місці. Навпаки, чим більш стандартизованою та даноцентричною стає процедура, тим сильнішими стають аргументи на користь централізованого бек-офісу. Для теми даного дослідження це особливо важливо, оскільки роботизація сервісної діяльності можлива лише там, де процедури уніфіковані, дані структуровані, маршрути рішень прозорі, а дискреція мінімізована або чітко локалізована (Рокос & Ткаченко, 2025; Mergel, Edelmann, & Naug, 2019).

Отже, предмет статті перебуває на перетині сервісної держави, адміністративної процедури, цифрової трансформації та організаційного дизайну публічних послуг. Ідеться не просто про технічне вдосконалення електронних сервісів, а про обґрунтування того, що централізація бек-офісного опрацювання електронних заяв є логічним етапом еволюції від паперової моделі до роботизованої сервісної діяльності органів публічної влади.

**Мета дослідження** полягає у теоретичному обґрунтуванні централізації опрацювання електронних заяв у системі надання публічних послуг як інституційної передумови роботизації сервісної діяльності органів публічної влади, а також у визначенні її організаційних



переваг у порівнянні з територіальною та екстериторіальною моделями розгляду заяв. Для досягнення цієї мети в статті уточнюється зміст опрацювання заяви як елемента адміністративної процедури, простежується еволюція моделей її розгляду, визначаються переваги централізації для підвищення якості та пропускну здатності публічних сервісів і з'ясовується, чому саме централізований бек-офіс є найбільш придатним середовищем для автоматизації та подальшого переходу до автоматичного режиму надання окремих електронних послуг.

#### **Методи дослідження.**

Методологічну основу статті становить поєднання системного, інституційного, порівняльного та процесного підходів. Системний підхід застосовано для розгляду сервісної діяльності органів публічної влади як цілісної сукупності правових норм, організаційних процедур, цифрової інфраструктури, людських ресурсів і управлінських рішень. Інституційний підхід дав можливість дослідити централізацію опрацювання електронних заяв як форму організації бек-офісної діяльності, що визначає спроможність системи до стандартизації, контролю якості та технологічного оновлення. Порівняльний метод використано для зіставлення територіальної, екстериторіальної та централізованої моделей розгляду заяв, а також для розмежування фронт-офісної й бек-офісної логіки надання послуг. Метод нормативно-правового аналізу застосовано для інтерпретації положень законодавства про адміністративні послуги, електронні публічні послуги, публічні електронні реєстри, електронні документи та адміністративну процедуру. Елементи процесного аналізу дали змогу виділити інваріантні стадії опрацювання електронної заяви та з'ясувати, які з них є потенційно придатними до алгоритмізації й роботизації. Для узагальнення результатів використано методи логічного синтезу, абстрагування та наукового узагальнення.

#### **Аналіз попередніх публікацій.**

Проблематика сервісної діяльності органів публічної влади в українській науці формується насамперед у межах концепції сервісно-орієнтованої держави. Одним із найбільш системних дослідників цього напрямку є О. В. Карпенко, який розглядає сервісно-орієнтовану державну політику як стратегічний вектор модернізації публічного управління та підкреслює, що зміна моделі держави передбачає не лише нову риторику щодо «послуг для громадянина», а й перебудову механізмів

їх формування та реалізації (Карпенко, 2016). Близьку позицію займають П. С. Клімушин і Д. В. Спасібов, які пов'язують сервісну орієнтацію держави з модернізацією публічного управління, розвитком електронного урядування та переорієнтацією інституцій на результативну взаємодію з громадянами (Клімушин & Спасібов, 2017). У цих роботах важливо те, що сервісність трактується не лише як якісна характеристика публічної влади, а як окрема управлінська логіка, що потребує нової організації процесів.

Т. Л. Сиволапенко, аналізуючи механізми сервісно-орієнтованої держави, наголошує на ролі управлінських функцій, зокрема планування, організації та контролю, у забезпеченні якості публічних послуг (Сиволапенко, 2018). Цей підхід є важливим для тематики статті, оскільки дозволяє розглядати централізацію опрацювання заяв не як суто технічне рішення, а як елемент механізму сервісної держави. Т. О. Слободенюк, своєю чергою, уточнює зміст публічно-сервісної діяльності держави та показує, що йдеться про специфічну форму реалізації публічної влади, в якій пріоритетом стає не владне розпорядження як таке, а задоволення суспільно значущих потреб через належно організований сервіс (Слободенюк, 2020). Є. Ю. Соболю характеризує публічно-сервісну діяльність як складову адміністративної діяльності органів публічної адміністрації та підкреслює її правозабезпечувальний характер, акцентуючи увагу на тому, що якість такого сервісу пов'язана із створенням умов для реалізації прав та інтересів особи (Соболю, 2019). А. А. Ангел, досліджуючи місце адміністративної послуги в структурі сервісної політики держави, фактично підводить до висновку, що саме організація процедури надання послуги є критично важливою для втілення сервісної моделі на практиці (Ангел, 2024).

Значна частина українських досліджень присвячена електронному урядуванню та цифровізації публічного сектору. Ю. І. Соломко розглядає електронне урядування як правовий і технологічний інструмент розбудови сервісно-орієнтованої держави та наголошує, що цифрові сервіси мають не просто дублювати паперові процедури, а змінювати саму архітектуру адміністративної взаємодії (Соломко, 2018). С. Квітка аналізує цифрову трансформацію як ширший процес модернізації управлінських систем і показує, що впровадження цифрових технологій вимагає зміни інституційної логіки, а не лише оцифрування окремих операцій (Квітка, 2021). Для теми цієї статті особливо значущою



є праця Т. Г. Білової, у якій досліджується архітектура системи надання електронних адміністративних послуг. Авторка фактично демонструє, що електронна послуга є не просто веб-формою, а складною сукупністю даних, регламентів, інтеграцій і управлінських процедур, а отже, її якість безпосередньо залежить від внутрішньої організації бек-офісу (Білова, 2018).

Окрему групу становлять українські праці, присвячені електронному документообігу, стандартизації процедур і цифровій інфраструктурі управління. О. Білик досліджує сучасні підходи до впровадження електронного документообігу в систему державного управління, зосереджуючи увагу на нормативному забезпеченні, реєстрації документів, підтримці баз даних та управлінні документопотоками (Білик, 2023). С. Ващенко, І. Гагаріна та Я. Ярошук аналізують впровадження й удосконалення систем електронного документообігу в публічному управлінні як складову електронного урядування та підвищення ефективності діяльності органів влади (Ващенко, Гагаріна, & Ярошук, 2024). І. Саламаха, І. Денис, О. Гриджук і Н. Дуда розглядають електронний документообіг як стратегічний напрям розвитку цифрової інформаційної інфраструктури та акцентують на стандартизації, інтеграції з інтелектуальними системами й кіберзахисті (Саламаха, Денис, Гриджук, & Дуда, 2025). Н. П. Капітаненко вивчає правове забезпечення електронного документообігу, підкреслюючи значення належного регулювання ризиків та гармонізації з міжнародними стандартами (Капітаненко, 2024). Хоча ці праці не фокусуються безпосередньо на централізації розгляду електронних заяв, вони доводять принципову залежність якості цифрових процедур від рівня їх формалізації, уніфікації та інформаційної сумісності.

Питання організації доступу до послуг і співвідношення фронт-офісної та бек-офісної функцій опосередковано висвітлюється в дослідженнях про ЦНАП. Н. В. Опар трактує центри надання адміністративних послуг як спосіб підвищення доступності сервісу та як інституційне втілення сервісної моделі публічної адміністрації (Опар, 2022). Однак у таких роботах основний акцент зроблено на зручності звернення та організації контакту із заявником, тоді як питання того, яким чином має бути організоване саме бек-офісне опрацювання електронної заяви, залишається другорядним.

На стику цифрової трансформації та

управлінської праці з'являються дослідження, безпосередньо пов'язані з роботизацією. Д. І. Рокос і І. В. Ткаченко, аналізуючи взаємодію людини та алгоритму в діяльності державних службовців, фактично показують, що роботизація впливає не лише на технічну сторону процесу, а й на зміст праці, мотивацію персоналу та модель управління органом влади (Рокос & Ткаченко, 2025). Це дає підстави розглядати роботизацію не як суто ІТ-проект, а як інституційну трансформацію сервісної діяльності. У міжнародному дискурсі подібну лінію розвивають І. Mergel, N. Edelmann і N. Naug, які визначають цифрову трансформацію як зміну не лише інструментів, а й процедур, структури й управлінської культури публічного сектору (Mergel et al., 2019). OECD підкреслює важливість централізованого управління даними, єдиних цифрових платформ і стандартизованих процесів для переходу до data-driven governance та розширення автоматизації публічного сектору (OECD, 2020). У звіті ООН про електронне урядування наголошується, що майбутнє цифрової держави пов'язане з інтегрованими сервісами, безшовним міжвідомчим обміном даними та поступовим переходом до цифрових сервісів за замовчуванням (United Nations, 2022).

Отже, аналіз попередніх публікацій дозволяє зробити кілька принципових висновків. По-перше, українські вчені вже сформулювали теоретичну основу для дослідження сервісної держави, публічно-сервісної діяльності, адміністративних послуг і цифрової трансформації. По-друге, праці з електронного урядування та електронного документообігу переконливо доводять, що ефективність цифрових процесів залежить від уніфікації правил, сумісності даних і належної організації внутрішніх процедур. По-третє, міжнародні дослідження прямо вказують на зв'язок між стандартизацією процесів, централізацією цифрової інфраструктури та можливістю автоматизації. Водночас у наявному науковому полі фактично відсутнє комплексне дослідження, яке б поєднувало еволюцію моделей опрацювання заяв – від територіальної до централізованої – з проблематикою роботизації сервісної діяльності органів публічної влади. Саме ця прогалина й визначає наукову новизну та дослідницьку спрямованість статті.

#### **Результати досліджень.**

У результаті дослідження встановлено, що опрацювання електронної заяви є не допоміжним, а центральним процесом сервісної діяльності органів публічної влади, оскільки



саме на цій стадії відбувається перетворення звернення особи на юридично значущий результат. У паперовій моделі таке перетворення було жорстко прив'язане до конкретного територіального органу. Це пояснювалося наявністю локальних архівів, фізичним носієм документа, необхідністю особистої перевірки його реквізитів і загальною адміністративною логікою, з якою кожна територія обслуговувалася «своїм» підрозділом. Унаслідок цього місце подання та місце розгляду заяви фактично збігалися. Така модель була раціональною для паперового документообігу, проте в цифровій державі вона поступово втрачає функціональне виправдання.

Перший етап цифровізації не ліквідував цієї логіки, а лише змінив форму подання. Заява почала надходити через електронний канал, однак подальший її маршрут часто залишався незмінним: електронний документ так само розглядався в локальному підрозділі за територіальним принципом. У такий спосіб цифровий фронт-офіс нашаровувався на старий бек-офіс, не змінюючи його організаційної природи. Це дало змогу підвищити зручність подання, але не вирішило низку базових проблем: нерівномірність навантаження між підрозділами, різну якість перевірок, відмінності у практиці застосування правил, складність централізованого моніторингу та повільне впровадження змін.

Другим етапом стала екстериторіальність. Її поява означала важливий злам територіальної інерції: заява вже не була жорстко прив'язана до конкретного місця розгляду, а могла опрацюватися будь-яким уповноваженим працівником або підрозділом. Для заявника це мало позитивний ефект, адже зменшувалася залежність від географічного чинника, а для системи загалом – з'являлася можливість гнучкішого перерозподілу навантаження. Крім того, екстериторіальна модель частково розривала прямий зв'язок між заявником і конкретним виконавцем, що потенційно знижувало персоналізовані корупційні ризики. Однак дослідження показало, що екстериторіальність сама по собі ще не означає централізації. Вона усуває територіальну прив'язку, але не усуває розосередженість бек-офісу. Це означає, що варіативність практик, різна організаційна культура, різний рівень підготовки персоналу та технічна нерівномірність можуть і далі відтворювати неоднорідність результатів.

Саме тому логічним наступним етапом еволюції є централізація опрацювання

електронних заяв. У межах даного дослідження централізацію запропоновано трактувати як організаційну модель, за якої електронні заяви опрацюються не в мережі територіально чи екстериторіально розподілених бек-офісів, а в одному або кількох спеціалізованих центрах, що функціонують за єдиними правилами, у межах єдиної цифрової черги, спільної методики перевірок, уніфікованих стандартів якості та централізованого управління змінами. Таке розуміння дозволяє відокремити власне централізацію від простої екстериторіальності та побачити її як окрему стадію інституційної зрілості системи публічних послуг.

Дослідження дало підстави виокремити кілька ключових переваг централізації. По-перше, вона забезпечує значно вищий рівень стандартизації. Якщо процес опрацювання заяв розподілений між великою кількістю підрозділів, практично неминучими стають локальні відмінності: у способі тлумачення норм, у деталях перевірок, у пріоритетах розгляду, у роботі з винятками. Централізований бек-офіс дозволяє усунути цю різномірність через єдині чек-листи, маршрути, правила валідації та контролю якості. У підсумку заявник отримує більш передбачуваний результат незалежно від того, з якого регіону він звернувся.

По-друге, централізація підвищує пропускну спроможність системи. У розподіленій моделі пікове навантаження в одному регіоні часто не може бути швидко компенсоване надлишковою потужністю іншого. У централізованій моделі всі електронні заяви надходять до єдиної черги, що дає змогу оперативного вирівнювати навантаження, застосовувати пріоритетизацію, керувати строками обробки та краще планувати ресурси. Для цифрових сервісів, де кількість звернень може різко змінюватися через сезонні чи нормативні фактори, це є принциповою перевагою.

По-третє, централізація спрощує адміністрування людських і технічних ресурсів. Єдиний або обмежений за кількістю центр опрацювання легше забезпечити уніфікованими робочими місцями, стандартним програмним забезпеченням, централізованим кіберзахистом, системою журналювання дій, навчанням персоналу та єдиною службою методичної підтримки. У розподіленій системі такі завдання вимагають значно більших організаційних і фінансових витрат, а також постійного подолання розривів між різними локальними практиками. Для держави, яка одночасно розвиває сервіси, реєстри, інтеграції та кадровий потенціал,



централізація є набагато більш керованим варіантом.

По-четверте, централізація створює виразний антикорупційний ефект через сам дизайн процесу. У традиційній територіальній моделі заявник, як правило, знає, хто саме опрацює його звернення, або може встановити неформальний контакт через місцеве середовище. У централізованому бек-офісі електронна заява потрапляє до анонімізованої черги, а взаємодія із заявником вноситься у фронт-офіс або електронний кабінет. Унаслідок цього знижується значення персональних зв'язків, локального впливу та «ручного супроводу» справи. Додатково цифрові журнали дій, централізований аудит і стандартизовані маршрути опрацювання посилюють прозорість та контрольованість процесу.

По-п'яте, саме централізація є найбільш природною організаційною передумовою роботизації. Роботизація сервісної діяльності органів публічної влади, якщо розуміти її не лише як використання інструментів роботизованої автоматизації процесів, а ширше – як алгоритмізацію та автоматичне виконання формалізованих процедур, можлива лише за умов високого рівня уніфікації процесу. Програмний робот або алгоритмічний модуль не може стабільно працювати там, де одна й та сама заява в різних підрозділах опрацюється по-різному. Натомість у централізованому бек-офісі стає можливим послідовне виділення рутинних операцій: перевірки повноти даних, звірок із реєстрами, контролю строків, формування проектів рішень, автоматичних повідомлень заявникам, оновлення статусів, генерації витягів. Іншими словами, централізація «готує» процес до роботизації, прибираючи зайву варіативність і переводячи його в керований, відтворюваний формат.

У ході дослідження також обґрунтовано, що централізація не суперечить політиці децентралізації як такої. Тут принципово важливо розмежовувати децентралізацію доступу до послуги та централізацію її бек-офісного опрацювання. Мережа ЦНАП, місцеві фронт-офіси, консультативні точки та допомога людині в отриманні цифрової послуги мають зберігатися як інструмент доступності, інклюзивності та територіальної близькості до громадянина. Проте це не означає, що логіка фронт-офісу автоматично має переноситися на внутрішнє прийняття рішення. У цифровому середовищі більш раціональною є гібридна архітектура: прийом документів, консультування та допомога

із поданням можуть бути децентралізованими, тоді як розгляд електронних заяв і прийняття типових рішень – централізованими.

Така гібридна модель особливо важлива для українських умов. З одного боку, не всі громадяни користуються лише електронними каналами; частина звернень і надалі надходить через особистий прийом, фронт-офіси та паперові форми. З другого боку, у сфері електронних послуг уже існує об'єктивна основа для централізації: загальнонаціональні реєстри, централізовані державні інформаційні системи, єдині правила електронної ідентифікації та електронної взаємодії, нормативне закріплення автоматичного режиму для частини сервісів. Тому найбільш обґрунтованим видається підхід, за якого паперові або змішані звернення можуть зберігати локальні елементи обробки, тоді як всі електронні заяви повинні маршрутизуватися до централізованого бек-офісу.

Поряд із цим дослідження показало, що перехід до централізації має враховувати межі автоматизації, встановлені природою адміністративної процедури. Не кожна послуга придатна до повної роботизації. Якщо процедура передбачає складну оцінку фактичних обставин, значну дискрецію або необхідність індивідуального правозастосування, роль людини зберігатиметься. Проте навіть у таких випадках централізація залишається доцільною, оскільки дозволяє стандартизувати підготовчі стадії: прийом даних, попередню валідацію, міжреєстрові перевірки, формування досьє, контроль комплектності та маршрутизацію винятків. Натомість для послуг із чітко заданими умовами, які можна перевірити за даними реєстрів, централізація створює прямий шлях до автоматичного режиму.

У цьому контексті найбільш реалістичною видається гібридна модель опрацювання електронних заяв, за якої типові, масові та формалізовані випадки розглядаються автоматично за наперед визначеними правилами, тоді як нетипові, спірні або ускладнені випадки передаються на ручний розгляд уповноваженим працівникам. Такий підхід дає змогу поєднати переваги швидкості, масштабованості й одноманітності автоматизованого опрацювання з необхідною гнучкістю людського рішення там, де цього вимагає зміст адміністративної процедури. За гібридною моделлю автоматизація не усуває посадову особу повністю, а змінює її функціональну роль: від виконання рутинних операцій – до розгляду винятків, контролю якості, перевірки нестандартних ситуацій та прийняття



рішень у випадках, що потребують правової оцінки або дискреції. Саме тому централізований бек-офіс є найбільш придатним середовищем для впровадження такої моделі, оскільки дозволяє чітко розмежувати автоматизовані сценарії та маршрути ручного опрацювання, забезпечити єдині критерії віднесення справ до типових і нетипових, а також підтримувати однакові стандарти розгляду в усій системі.

Разом із перевагами централізація має й обмеження, які не можна ігнорувати. Надмірна концентрація функцій може породжувати ризик «єдиної точки відмови», підвищувати критичність збоїв, посилювати наслідки кіберінцидентів і створювати небезпеку централізованого формалізму. Однак ці ризики не нівелюють доцільності моделі, а лише вимагають належних запобіжників: резервування інфраструктури, географічного дублювання, чіткої системи ескалації винятків, прозорих правил аудиту, розмежування ролей контролю й виконання, а також постійного моніторингу якості рішень. У цифровій державі централізація має бути не просто концентрацією функції, а керованою інфраструктурою стандартів, контролю та відповідальності.

Отже, результати дослідження дозволяють запропонувати еволюційну модель розвитку сервісної діяльності органів публічної влади: паперова територіальна модель, електронізована територіальна модель, екстериторіальна розподілена модель, централізована модель опрацювання електронних заяв, а далі – централізована модель із частковою або повною роботизацією окремих процедур. Саме в цій послідовності централізація виступає не допоміжним, а переломним етапом, що переводить цифрову послугу з режиму «електронного входу в стару бюрократію» в режим керованого, стандартизованого, масштабованого й потенційно автоматизованого процесу.

#### **Висновки.**

Проведене дослідження дає підстави стверджувати, що для електронних послуг оптимальною організаційною моделлю є централізація опрацювання заяв у бек-офісі органів публічної влади. Такий висновок впливає не лише з міркувань технічної доцільності, а передусім із логіки еволюції публічних послуг у цифровій державі. У паперовій системі територіальна модель була функціонально обумовленою, оскільки архів, компетенція й матеріали справи зосереджувалися на місцях. У цифровому

середовищі, де інформаційна база послуги дедалі більше переміщується до централізованих реєстрів і платформ, територіальна прив'язка розгляду електронної заяви втрачає попереднє раціональне обґрунтування та дедалі більше перетворюється на інституційну інерцію. Саме тому централізація бек-офісного опрацювання має розглядатися як закономірний етап розвитку електронних публічних послуг.

Авторський підхід полягає в тому, що централізація в даному випадку трактується не як альтернатива децентралізації загалом, а як функціонально виправданий спосіб організації внутрішнього розгляду електронних заяв. Децентралізація доступу до послуги, розвиток мережі ЦНАП, змішаних каналів подання й локальної підтримки громадян зберігають свою цінність. Проте внутрішнє опрацювання електронних звернень повинно бути відокремлене від фронт-офісної взаємодії й організоване за принципами єдиної черги, єдиних процедур, єдиного контролю якості та централізованого управління змінами. У цьому полягає одна з ключових практичних і теоретичних відмінностей між сучасною цифровою сервісною моделлю та попередніми підходами, в яких електронізація часто обмежувалася лише каналом подання.

Наукова новизна статті полягає в тому, що централізацію опрацювання електронних заяв обґрунтовано саме як інституційну передумову роботизації сервісної діяльності органів публічної влади. У більшості наявних досліджень цифровізація, сервісна держава, електронні послуги, документообіг або автоматизація розглядаються окремо. У цій роботі запропоновано їх інтегральне поєднання: показано, що роботизація стає реально можливою лише після організаційного «вирівнювання» процесу, а таке вирівнювання найповніше досягається саме в централізованому бек-офісі. Відповідно, централізація постає не лише засобом підвищення швидкості, якості та пропускної спроможності, а й передумовою для переходу від електронного сервісу до автоматичного режиму там, де це допускають правові норми й природа адміністративної процедури.

Практичне значення отриманих результатів полягає в тому, що вони дозволяють по-новому подивитися на співвідношення сервісності, цифровізації та організаційного дизайну публічних послуг. Для електронних сервісів критично важливими є стандартизація перевірок, уніфікація даних, скорочення



варіативності практик, централізований аудит та прозорий розподіл заяв між виконавцями. Саме ці характеристики формують середовище, у якому можлива якісна алгоритмізація рутинних операцій, застосування інструментів роботизованої автоматизації процесів та поступове розширення автоматичного режиму. Тому для органів публічної влади першочерговим завданням має бути не просто розширення переліку е-послуг, а перебудова бек-офісної архітектури їх розгляду.

Перспективи подальших досліджень доцільно пов'язувати з кількома напрямками. По-перше, необхідним є формування моделі зрілості централізованого бек-офісу для електронних послуг із чіткими критеріями готовності до автоматизації. По-друге, перспективним видається проведення емпіричних досліджень за окремими послугами або відомствами з вимірюванням строків розгляду, кількості помилок, частки ручних операцій, рівня задоволеності заявників та впливу централізації на антикорупційні ризики. По-третє,

потребують окремого вивчення правові й етичні межі автоматизації, зокрема проблеми дискреції, оскарження алгоритмічних рішень, відповідальності за помилки даних і гарантій належної адміністративної процедури. По-четверте, актуальним є дослідження управління людським капіталом у централізованих і роботизованих бек-офісах, оскільки цифрова трансформація змінює не лише технологію, а й роль державного службовця.

Таким чином, централізація опрацювання електронних заяв має розглядатися як системне управлінське рішення, що поєднує організаційну ефективність, добросовісність, технологічну масштабованість і підготовку до роботизації. Вона є не просто способом перерозподілу повноважень, а новим етапом інституційного розвитку сервісної держави, у межах якого електронна послуга перестає бути цифровою оболонкою старої бюрократичної процедури й перетворюється на стандартизований, керований і потенційно автоматизований сервіс.

## БІБЛІОГРАФІЧНІ ПОСИЛАННЯ

- Ангел, А. А. (2024). Сутність поняття адміністративна послуга в структурі сервісної політики держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*, 35(74), 1–6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/01>
- Білик, О. О. (2023). Сучасні підходи до впровадження електронного документообігу у систему державного управління. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування»*, (4), 38–45. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06>
- Білова, Т. Г. (2018). Архітектура системи надання електронних адміністративних послуг. *Автоматизовані системи управління та прилади автоматики*, 1(175), 49–53. <https://asu-pa.nure.ua/article/view/313825>
- Вашенко, С., Гагаріна, І., Ярошук, Я. (2024). Впровадження та удосконалення системи електронного документообігу в публічному управлінні. *Публічне управління, парадигма, розвиток, удосконалення*, (10), 18–25. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-18-25>
- Верховна Рада України. (2003). Про електронні документи та електронний документообіг (Закон України № 851-IV від 22.05.2003). База даних «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15/print>
- Верховна Рада України. (2012). Про адміністративні послуги (Закон України № 5203-VI від 06.09.2012). База даних «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17/print>
- Верховна Рада України. (2017). Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги (Закон України № 2155-VIII від 05.10.2017). База даних «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19/print>
- Верховна Рада України. (2021a). Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг (Закон України № 1689-IX від 15.07.2021). База даних «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20/print>
- Верховна Рада України. (2021b). Про публічні електронні реєстри (Закон України № 1907-IX від 18.11.2021). База даних «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20/print>
- Верховна Рада України. (2022). Про адміністративну процедуру (Закон України № 2073-IX від 17.02.2022). База даних «Законодавство України». <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20/print>
- Капітаненко, Н. П. (2024). Правове забезпечення електронного документообігу. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія «Право»*, 84(3), 130–138. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20>
- Карпенко, О. В. (2016). *Механізми формування та реалізації сервісно-орієнтованої державної політики в Україні* (Дис. д-ра наук з держ. упр., спец. 25.00.02). Національна академія державного управління при Президентові України. <https://uacademic.info/ua/document/0516U000493>
- Квітка, С. (2021). Цифрова трансформація в контексті концепції «Довгих хвиль» М. Кондратьєва. *Аспекти публічного управління*, 9(SI(1)), 24–28. <https://doi.org/10.15421/152155>
- Клімушин, П. С., & Спасібов, Д. В. (2017). Концепція сервісно орієнтованої держави в контексті модернізації публічного управління. *Теорія та практика державного управління*, 2(57), 21–28. [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-57-2017.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-57-2017.pdf)
- Опар, Н. В. (2022). Центр надання адміністративних послуг (ЦНАП) як спосіб надання адміністративних послуг населенню: теоретичний аспект. *Публічне управління та митне адміністрування*, 2(33). <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.1>



- Рокос, Д. І., & Ткаченко, І. В. (2025). Взаємодія людини та алгоритму: вплив процесу роботизації на мотивацію та продуктивність державних службовців. *Публічне адміністрування та національна безпека*, (8). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-8-11272>
- Саламаха, І., Денис, І., Гридчук, О., & Дуда, Н. (2025). Впровадження електронного документообігу: проблеми та перспективи. *Український інформаційний простір*, 2(16), 206–218. [https://doi.org/10.31866/2616-7948.2\(16\).2025.345631](https://doi.org/10.31866/2616-7948.2(16).2025.345631)
- Сиволапенко, Т. Л. (2018). Основні підходи до визначення поняття механізмів сервісно-орієнтованої держави. *Молодий вчений*. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5129>
- Слободенюк, Т. О. (2020). Сутність і поняття публічно-сервісної діяльності держави. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Державне управління*, 31(70)(5), 37–43. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/07>
- Соболь, Є. Ю. (2019). Загальна характеристика публічно-сервісної діяльності як складової адміністративної діяльності органів публічної адміністрації. *Наукові записки. Серія: Право*, (6), 50–54. <https://dspace.cusu.edu.ua/items/610a6508-4ee0-469d-ac1d-71820ee04918>
- Соломко, Ю. І. (2018). Нормативно-правове забезпечення розбудови сервісно-орієнтованої держави за допомогою електронного урядування. *Ефективність державного управління*, (52). <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/274>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- OECD. (2020). The path to becoming a data-driven public sector. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- United Nations. (2022). United Nations e-government survey 2022: The future of digital government. United Nations. <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>

## REFERENCES

- Angel, A. A. (2024). The essence of the concept of an administrative service in the structure of the state service policy. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Public Administration and Administration*, 35(74), 1–6. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.1/01>
- Bilova, T. H. (2018). Architecture of the system for providing electronic administrative services. *Automated Control Systems and Automation Devices*, 1(175), 49–53. <https://asu-pa.nure.ua/article/view/313825>
- Bilyk, O. O. (2023). Modern approaches to the implementation of electronic document management in the public administration system. *Scientific Bulletin of Vinnytsia Academy of Continuing Education. Series "Ecology. Public Administration and Administration"*, (4), 38–45. <https://doi.org/10.32782/2786-5681-2023-4.06>
- Haharina, I., Vashchenko, S., & Yaroshchuk, Ya. (2024). Implementation and improvement of electronic document management systems in public administration. *Public Administration: Concepts, Paradigm, Development, Improvement*, (10), 18–25. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-10-18-25>
- Kapitanenko, N. P. (2024). Legal support for electronic document management. *Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series "Law"*, 84(3), 130–138. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.84.3.20>
- Karpenko, O. V. (2016). *Mechanisms of formation and implementation of service-oriented state policy in Ukraine* [Doctoral dissertation, National Academy for Public Administration under the President of Ukraine]. <https://uacademic.info/ua/document/0516U000493>
- Klimushyn, P. S., & Spasibov, D. V. (2017). The concept of a service-oriented state in the context of public administration modernization. *Theory and Practice of Public Administration*, 2(57), 21–28. [https://library.nlu.edu.ua/POLN\\_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-57-2017.pdf](https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/NADU/TPDU/TPDU-57-2017.pdf)
- Kvitka, S. (2021). Digital transformation in the context of M. Kondratiev's "long waves" concept. *Public Administration Aspects*, 9(SI(1)), 24–28. <https://doi.org/10.15421/152155>
- Mergel, I., Edelmann, N., & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- OECD. (2020). The path to becoming a data-driven public sector. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/059814a7-en>
- Opar, N. V. (2022). The center for administrative services provision (ASC) as a way of providing administrative services to the population: Theoretical aspect. *Public Administration and Customs Administration*, 2(33). <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2022-2.1>
- Provan, K., & Kenis, P. (2007). Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229–252. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum015>
- Rokos, D. I., & Tkachenko, I. V. (2025). Human–algorithm interaction: The impact of the robotization process on the motivation and productivity of civil servants. *Public Administration and National Security*, (8). <https://doi.org/10.25313/2617-572X-2025-8-11272>
- Salamakha, I., Denys, I., Hrydzhiuk, O., & Duda, N. (2025). Implementation of electronic document management: Problems and prospects. *Ukrainian Information Space*, 2(16), 206–218. [https://doi.org/10.31866/2616-7948.2\(16\).2025.345631](https://doi.org/10.31866/2616-7948.2(16).2025.345631)
- Slobodeniuk, T. O. (2020). Essence and concept of the public-service activity of the state. *Scientific Notes of Taurida National V. I. Vernadsky University. Series: Public Administration*, 31(70)(5), 37–43. <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2020.5/07>
- Sobol, Ye. Yu. (2019). General characteristics of public-service activity as a component of the administrative activity of public administration bodies. *Scientific Notes. Series: Law*, (6), 50–54. <https://dspace.cusu.edu.ua/items/610a6508-4ee0-469d-ac1d-71820ee04918>
- Solomko, Yu. I. (2018). Regulatory and legal support for the development of a service-oriented state through e-government. *Efficiency of Public Administration*, (52). <https://epa.nltu.edu.ua/index.php/journal/article/view/274>



- Syvolapenko, T. L. (2018). Basic approaches to defining the concept of the mechanisms of a service-oriented state. *Young Scientist*. <https://molodyivchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5129>
- United Nations. (2022). United Nations e-government survey 2022: The future of digital government. United Nations. <https://desapublications.un.org/publications/un-e-government-survey-2022>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2003). On electronic documents and electronic document management (Law of Ukraine No. 851-IV, May 22, 2003). Legislation of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15/print>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2012). On administrative services (Law of Ukraine No. 5203-VI, September 6, 2012). Legislation of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17/print>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2017). On electronic identification and electronic trust services (Law of Ukraine No. 2155-VIII, October 5, 2017). Legislation of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19/print>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2021a). On the peculiarities of providing public (electronic public) services (Law of Ukraine No. 1689-IX, July 15, 2021). Legislation of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20/print>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2021b). On public electronic registers (Law of Ukraine No. 1907-IX, November 18, 2021). Legislation of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1907-20/print>
- Verkhovna Rada of Ukraine. (2022). On administrative procedure (Law of Ukraine No. 2073-IX, February 17, 2022). Legislation of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2073-20/print>



# Influence of Propaganda on the Mental Health of the Population via Mass Communication Channels and Digital Media

UDC 35.07:316.77:004.77:159.9

DOI: <https://doi.org/10.15421/152564>**Karpenko Oleksandr**Dr.Sc., Full Prof., <https://orcid.org/0000-0002-9301-7973>, [dr.karpenko@kneu.edu.ua](mailto:dr.karpenko@kneu.edu.ua)*Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Kyiv, Ukraine)***Abstract.**

**Aim of the article.** The article analyzes the manipulative components of the mechanism of propagandist influence on the mental health of the population.

Topicality of the research is determined by the need to conduct a thorough analysis of the specific features of the influence exerted by mechanisms that combine traditional propagandist approaches with modern information psychological operations, disseminated through mass communication and digital media, on the cognitive sphere, emotional state, behavior, and mental health of the population.

**Results.** It has been established that propaganda, as an instrument of social pressure, creates a unified conditioning that aligns the emotional and cognitive state of the population, while also altering its behavior in accordance with set objectives through mass communication channels, which simultaneously reach diverse target audiences and affect each individual separately, thereby shaping collective reactions. It has been substantiated that human integration into social networks creates conditions of vulnerability to the manipulative influence of digital media, weakening the capacity for critical resistance and conscious thinking. It has been proven that users of online content remain only formally isolated, while in fact they constitute a single audience; thus, a certain illusion of 'loneliness in the network' emerges – a characteristic feature of the modern information society – which carries the danger of maximum susceptibility to external manipulative influence of propaganda.

**Conclusions.** The main markers for identifying the tools of information psychological operations that pose a threat to the mental health of the population have been identified, namely: the provocatively sensitive nature of information; the framing of information as insider knowledge; the anonymity of the source of dissemination; the emotionality of information delivery; and the synchronicity, repetitiveness, and cyclicity (wave like pattern) of information distribution. For the preservation, strengthening, and protection of the mental health of Ukraine's population, two priority mechanisms are recommended to be considered.

**Keywords:** propaganda, disinformation, strategic communications, information psychological operations, mass communication media, digital media, mental health

## Вплив пропаганди на стан ментального здоров'я населення через засоби масової комунікації та цифрові медіа

**Карпенко Олександр***Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Київ, Україна)***Анотація.**

**Мета статті.** У статті проаналізовано маніпулятивні складові механізму пропагандистського впливу на стан ментального здоров'я населення.

Актуальність дослідження зумовлена необхідністю здійснення ґрунтовного аналізу особливостей впливу механізмів поєднання традиційних пропагандистських підходів та новітніх інформаційно-психологічних операцій, які поширюються через засоби масової комунікації і цифрові медіа, на когнітивну сферу, емоційний стан, поведінку та ментальне благополуччя населення.

**Результати.** Встановлено, що пропаганда як інструмент суспільного тиску формує уніфіковану обумовленість вирівнювання емоційного і розумового стану населення, а також змінює його поведінку відповідно до поставлених цілей через засоби масової комунікації, які одночасно охоплюють різні цільові аудиторії та впливають на кожного індивіда окремо, формуючи спільні реакції. Обґрунтовано, що інтеграція людини до соціальних мереж створює умови вразливості до маніпулятивного впливу цифрових медіа, послаблює спроможність до критичного опору та свідомого мислення. Доведено, що користувачі мережевого контенту лише формально залишаються ізольованими, натомість фактично утворюють єдину аудиторію, тобто створюється певна ілюзія «самотності в мережі» характерної риси сучасного інформаційного суспільства, яка несе у собі небезпеку максимально вразливого стану до зовнішнього маніпулятивного впливу пропаганди.

**Висновки.** Виявлено основні маркери розпізнавання інструментів інформаційно-психологічних операцій, які несуть загрозу ментальному здоров'ю населення, а саме: провокаційно-чутливий характер інформації; акцентування (позначення) інформації як інсайдерської; анонімність джерела поширення інформації; емоційність подачі інформації; синхронність, повторюваність та циклічність поширювання (хвилеподібність) інформації. Для збереження, зміцнення та захисту ментального здоров'я населення України двома першочерговими механізмами рекомендовано вважати: інформаційно-комунікативну протидію зовнішнім загрозам (Foreign Information Manipulation and Interference, FIMI) та технологічно-ресурсну протидію зовнішнім загрозам.

**Ключові слова:** пропаганда, дезінформація, стратегічні комунікації, інформаційно-психологічні операції, засоби масової комунікації, цифрові медіа, ментальне здоров'я

Стаття надійшла / Article arrived: 27.02.26 // Схвалено до друку / Accepted: 30.03.26 // Підписано до друку / Approved for printing: 30.03.26



### **Вступ.**

Ера соціальних медіа характеризується стрімким розвитком цифрових технологій та глобалізацією комунікативних процесів, а тому особливої значущості набувають наукові дослідження проблематики впливу інформації та дезінформації на стан ментального здоров'я населення. Масова свідомість стає об'єктом інформаційного протистояння, де поряд із відкритими формами комунікації дедалі активніше застосовуються приховані механізми впливу пропаганди як маніпулятивного інструменту цілеспрямованого формування громадської думки, змін поведінкових моделей, а також трансформації системи традиційних цінностей. Актуальність даного дослідження зумовлена необхідністю здійснення ґрунтовного аналізу особливостей впливу механізмів поєднання традиційних пропагандистських підходів та новітніх інформаційно-психологічних операцій, які поширюються через засоби масової комунікації та цифрові медіа, на когнітивну сферу, емоційний стан, поведінку та ментальне благополуччя населення. За таких умов пропаганда виходить за межі суто політико-управлінського інструменту та набуває ознак комплексного соціально-психологічного феномену. Науковий інтерес до проблематики пропаганди та її впливу на суспільство має тривалу традицію, однак домінування короткотривалого відеоконтенту соціальних мереж потребують переосмислення класичних підходів і розширення дослідницьких рамок. Особливої уваги потребує аналіз взаємозв'язку між інформаційними впливами (складовою гібридних загроз) та станом ментального здоров'я населення в умовах збройної агресії проти України. У цьому контексті дослідження спрямоване не лише на теоретичне осмислення невирішеної проблеми, але й на визначення практичних підходів та рекомендацій щодо протидії деструктивним впливам пропаганди, а також зміцнення інформаційної стійкості населення. Удосконалення міждисциплінарного розуміння феномену пропаганди та її впливу на ментальне здоров'я сприятиме формуванню ефективних стратегій захисту інформаційного простору України.

**Метою статті** є дослідження маніпулятивних складових механізму пропагандистського впливу на стан ментального здоров'я населення.

**Методи дослідження.** У процесі дослідження використовувалися загальнонаукові та спеціалізовані методи, зокрема метод аналізу – для вивчення сутності пропаганди,

інструментів її цифрового медіаконтенту та механізмів впливу на стан ментального здоров'я населення; метод синтезу – щодо визначення комплексного впливу масових комунікацій на ефективність формування громадської думки та поведінкових моделей населення; методи порівняння та узагальнення – для визначення особливостей застосування пропаганди в демократичних і тоталітарних суспільствах, а також для узагальнення результатів сучасних нейробіологічних і психологічних досліджень впливу медіа на когнітивні функції людини; прогностичний метод – для формулювання висновків та визначення подальших перспектив застосування механізмів збереження, зміцнення та захисту ментального здоров'я населення в умовах збройної агресії проти України.

### **Аналіз останніх досліджень і публікацій.**

Проблематика впливу пропаганди на масову свідомість та ментальне здоров'я населення є предметом дослідження багатьох авторів як класичних, так і сучасних наукових праць. Теоретичні засади сутності та розуміння пропаганди як інструменту формування суспільних установок закладено у роботі Ж. Еллуля (Ellul, 1973), який розглядав пропаганду як системний, тотальний та безперервний процес формування переконань шляхом створення необхідного інформаційного середовища. Важливий внесок у дослідження механізмів маніпулятивного впливу на свідомість, підсвідомість та несвідомість людини здійснив Е. Бернейс, який визначав пропаганду як організовану діяльність із формування громадської думки та інструмент масового навіювання. Сучасні наукові праці Е. Долана, Л. Нгуєна, Дж. Волтерса, С. Пола, С. Монреаль Іхурко, Г. Рейні, Н. Парех, Г. Блера та М. Дарра значною мірою зосереджені на аналізі впливу цифрових медіа на когнітивні процеси, здатність до тривалої інтелектуальної діяльності та ментальне здоров'я людини (Dolan, 2025; Nguyen et al., 2025). Нейробіологічні дослідження Ю. Гао та ін. (Gao et al., 2025) висвітлюють вплив швидкості перегляду відеоконтенту соціальних медіа на структурні та функціональні зміни мозкових мереж, а наукові розвідки С. Лю та ін. (Liu et al., 2025) встановили зв'язок між залежністю споживання коротких відео та імпульсивністю прийняття рішень, порушеннями процесів самоконтролю, а також оцінюванням наслідків власної поведінки.

### **Результати дослідження.**

Пропаганда базується на використанні упереджень, пристрастей, емоцій і стереотипів,

а також прагне впливати на людину комплексно: змінювати мислення, підпорядковувати волю та нав'язувати потреби. Діючи одночасно на свідоме, підсвідоме та несвідоме, вона здійснює прямий та опосередкований вплив на стан ментального здоров'я населення.

Для контролю над ментальним здоров'ям населення достатньо створити сильну колективну обумовленість системи внутрішніх і зовнішніх стратегічних комунікацій, насамперед спрямованих на придушення інакомислення. Колективна свідомість людей формується шляхом обмеження їхніх вроджених біологічних навичок. Засвоєння вузьких професійних умінь підміняє освіту, а доступ до науки стає дедалі складнішим і більш елітарним.

Мислення неосвіченої людини формується через подачу інформації, яка завдяки силі переконання обмежує її світогляд. Через канали масової комунікації цілеспрямовано транслюється такий розважальний контент, який формує пріоритетні для людини соціальні транквілізатори, засновані лише на емоціях та інстинктах. Окрім цього, розважальний контент маскує ідеологічні меседжі, стаючи ефективним інструментом комунікативного управління. Перенасичення медіа розважальним контентом може застосовуватися для впливу на ментальне здоров'я населення на основі спотворення інформації. Навмисно усувається суспільно значущий соціальний контент, а за допомогою ментальних кліше й емоційних стереотипів висміюється все цінне, постійно підтримується легковажність, щоб ейфорія публічності стала еталоном людського щастя і зразком свободи. Ключовим інструментом є створення міфу цілісної картини світу, яка не допускає альтернативних інтерпретацій. Такий міф повністю заповнює свідомість, підсвідомість та несвідомість, блокуючи критичне мислення і роблячи людину несприйнятливою до інших точок зору. Саме тому пропаганда часто несумісна з розвитком критичного мислення та рефлексії. Сформована обумовленість призведе до інтеграції новостворених ціннісно-культурних маркерів сприйняття «нормальності», а єдиним страхом людини стане її виключення з існуючої системи, тобто неможливість отримати доступ до суспільних благ. Будь-яка ідея, що ставить під сумнів таку систему, розглядатиметься як небезпечна для суспільства, а тих, хто її підтримує, піддаватимуть тотальній стигматизації. І тут освітні інституції можуть використовуватися державою як інструмент її поширення, формуючи конформізм і

пригнічуючи індивідуальність. Інакомислячих критикуватимуть, висміюватимуть, придушуватимуть і переслідуватимуть.

Контроверсійним є твердження, що описані маніпулятивні технології притаманні лише тільки тоталітарним державам, сугеренди яких прагнуть активно впливати на масову свідомість населення демократичних країн, погіршуючи стан його ментального здоров'я шляхом застосування пропаганди та такої важливої складової зовнішніх стратегічних комунікацій, як інформаційно-психологічних операцій.

На думку Ж. Елюля для влади демократичних країн не менш значущим є застосування прихованої пропаганди, непомітність маніпулятивних символів якої обумовлюється необхідністю мінімізувати супротив громадянського суспільства та усвідомлення ним самого факту впливу. В демократичних суспільствах прихована «чорна» пропаганда реалізується поступово та потребує більш складного підготовчого етапу, зокрема створення сприятливого середовища, трансформації усталених переконань, поширення певних стереотипів та сумнівів. Така пропаганда працює через безперервність і повторення, поступово формуючи альтернативну реальність. Навколо людини створюється інформаційне середовище, яке не допускає (або обмежує потрапляння) зовнішніх сигналів. Постійний потік повідомлень підтримує потрібні установки, підсилює емоції та закріплює переконання. Це досягається через постійний потік сигналів, що змінюють і підсилюють один одного. У результаті формується замкнена система переконань, яка самовідтворюється і практично не допускає зовнішнього впливу (Ellul, 1973).

Пропаганда як інструмент суспільного тиску формує уніфіковану обумовленість вирівнювання емоційного і розумового стану населення, а також змінює його поведінку відповідно до поставлених цілей. Використання інструментів інформаційно-психологічних операцій спрямовано на трансформацію громадської думки, змушуючи людину сумніватися у правильності власних переконань та дій. Основними маркерами розпізнавання інструментів інформаційно-психологічних операцій, які несуть загрозу ментальному здоров'ю населення є:

1. Провокаційно-чутливий характер інформації.
2. Акцентування (позначення) інформації як інсайдерської (ефект псевдоінсайду та імітація ексклюзивності).



3. Анонімність джерела поширення інформації.

4. Емоційність подачі інформації.

5. Синхронність, повторюваність та циклічність поширювання (хвилеподібність) інформації.

Постійне й систематичне використання інструментів пропаганди потрібне насамперед інтелектуальній меншості. За Е. Бернейсом пропаганда є організованою діяльністю по поширенню переконань та механізмом широкомасштабного навіювання тих чи інших поглядів або дій. Така послідовна діяльність спрямована на створення або інформаційне оформлення різних подій з метою впливу на ставлення мас та завоювання суспільної підтримки, що дозволяє контролювати громадську свідомість настільки ж ефективно, наскільки армія контролює своїх солдатів (Ver-nays, 1928).

За таких умов маніпулятивний вплив спрямовується на свідомість, підсвідомість та несвідомість конкретного індивіду не як унікальної особистості, а як до частини суспільства. Саме тому притаманним є створення типового усередненого образу людини, на який і спрямовується вплив. У натовпі індивід втрачає психологічний захист: його поведінка стає передбаченою, а емоції – більш керованими та поширюються хвилеподібно, підсилюючи імпульсивність і навіюваність. Ефективність пропаганди напряму залежить від успішності створення у свідомості людини ілюзії персонального спрямування. Засоби масової комунікації одночасно охоплюють різні цільові аудиторії і впливають на кожного індивіда окремо, формуючи спільні емоції та реакції. Користувачі мережевого контенту лише формально залишаються ізольованими, натомість фактично утворюють єдину аудиторію, тобто створюється певна ілюзія «самотності в мережі» характерної риси сучасного інформаційного суспільства, яка несе у собі небезпеку максимально вразливого стану для зовнішнього маніпулятивного впливу пропаганди.

Через соціальні медіа, інтегруючи людину до мережі, створюються умови, за яких вона стає більш вразливою до такого впливу, й одночасно послаблюється її спроможність до критичного опору та свідомого мислення. Разом з тим, сугеренди активно використовують й механізми дефрагментації суспільства на нові мікрогрупи (штучно створені цільові аудиторії), навмисно позбавляючи індивіда підтримки однодумців, погіршуючи стан його ментального здоров'я.

Підвищенню ефективності впливу на стан ментального здоров'я населення сприяє також домінуюче використання коротких відеороликів, побудованих на алгоритмах, розроблених для максимального залучення аудиторії на таких цифрових медіаплатформах, як TikTok, Instagram та YouTube Shorts (Dolan, 2025). Результати досліджень науковців Школи прикладної психології Університету Гріффіта свідчать (Nguyen et al., 2025), що високий рівень залученості населення (частий перегляд) до різноманітного розважально-емоційного відеоконтенту, який зазвичай триває від кількох секунд до кількох хвилин, поступово призводить до змін компульсивної поведінки та погіршення когнітивних функцій людини (дефіциту уваги, труднощів із концентрацією на виконанні поставлених завдань, підвищення імпульсивності, проблем із пам'яттю, трансформації мовлення). Багаторазовий вплив динамічного та високо стимулюючого контенту знижує чутливість до повільніших і менш стимулюючих завдань. Діяльність, що потребує тривалої концентрації, така як читання або розв'язання складних завдань, може ставати складнішою в міру адаптації людини до швидкого та короткого отримання інформації.

Ці результати доповнюють інші нейробиологічні дослідження впливу цифрових медіа на мозок людини, зокрема, залежності від коротких відео (Gao et al., 2025). Одержані нейробиологічні дані підтверджують когнітивні порушення та структурні зміни мозку осіб із високим рівнем залежності. Так, за допомогою магнітно-резонансної томографії, було зафіксовано збільшення об'єму сірої речовини в орбітофронтальній корі та мозочку – ділянках, що відіграють важливу роль у процесах регуляції емоцій. У користувачів із симптомами залежності спостерігалася підвищена активність у дорсолатеральній префронтальній корі, що може свідчити про інтенсивнішу роботу мозку залежних користувачів для підтримання когнітивного контролю.

І. Чжай та його колегами (Zhai et al., 2025) було запропоновано комплексну модель, що поєднує структурні, функціональні та нейрохімічні дані, а їх дослідження висвітлює механізми, які лежать в основі симптомів залежності активних і пасивних користувачів від коротких відео. До активних належать ті, хто ставить вподобання та залишає коментарі, тоді як пасивні користувачі обмежуються лише переглядом контенту. Дослідники виявили,



що високий рівень активності користувачів пов'язаний зі зниженням ефективності так званої «сигнальної» («alerting») мережі мозку. Ця мережа відповідає за підтримання стану готовності до реагування на нову інформацію. Дані функціональної нейровізуалізації показали, що активне використання коротких відео пов'язане зі специфічними патернами функціональної зв'язності між префронтальною корою та задньою поясною корою, що свідчить про певний компроміс між інтенсивною соціальною взаємодією та здатністю підтримувати увагу.

Зв'язок між симптомами залежності та імпульсивним прийняттям рішень також підтверджується поведінковими експериментами. Дослідження встановили, що люди із симптомами залежності від коротких відео менш чутливі до фінансових втрат. Таке зниження чутливості пов'язують зі зменшенням активності тієї ділянки головного мозку, яка відповідає за самоаналіз і оцінювання ризиків. Одержані результати свідчать про негативний зв'язок між інгібіторним контролем і інтенсивним споживанням контенту коротких відео (Liu, 2025).

На основі аналізу наукових праць (Nguyen, 2025; Gao, 2025; Zhai, 2025; Liu, 2025) слід зазначити, що остаточне формування залежності впливу коротких відеороликів на стан ментального здоров'я користувачів можливе лише за умови подальшого проведення лонгітудних досліджень, за допомогою яких з більшою імовірністю вдасться виявити всі причинно-наслідкові зв'язки. Майбутні дослідження повинні зосередитися на аналізі процесів впливу конкретного вмісту контенту коротких відеороликів на користувачів, що матиме важливе значення для розробки ефективних рекомендацій щодо захисту ментального здоров'я населення.

Крім того, слід зазначити, що перегляд відео на подвоєній швидкості створює ілюзію підвищення продуктивності, але фактично знижує увагу, зменшує здатність до глибокої концентрації, викликає звикання до безперервного потоку інформації (Pearce, 2025; Tharumalingam, 2025), що згодом ускладнює сприйняття звичайного темпу подачі інформації та спричиняє дратівливість (нетерпимість) до звичайного спілкування, очікування або нудьги.

Особливо важливим є захист ментального здоров'я дітей і підлітків. Невипадково сьогодні багато політиків демократичних країн закликають до обмежувальних заходів щодо

використання соціальних мереж. Першою з них стала Австралія, де на законодавчому рівні з 10 грудня 2025 року обмежено користування соціальними мережами для осіб молодше 16 років (Online Safety Amendment (Social Media Minimum Age) Act 2024, 2024).

Так, наприклад, у Німеччині цю ідею, а також заборону використання мобільних телефонів у школах підтримують Федеральний міністр юстиції та захисту прав споживачів Штефані Хубіг, Федеральний міністр у справах сім'ї Карен Прін та Прем'єр-міністр Шлезвіг-Гольштейну Даніель Гюнтер (Tagesschau.de., 2025), у Польщі – Міністр освіти Барбара Новацка (Wanat, 2026), в Іспанії – прем'єр-міністр Педро Санчес (RTVE.es., 2026), у Словенії – віцепрем'єр-міністр Матей Аркон (Reuters, 2026), у Чехії – прем'єр-міністр Андрей Бабіш (Expats.cz., 2026), а у Франції – міністр освіти Анн Женете (Cokelaere, 2026). Окрім того, у січні 2026 року Національна асамблея Франції ухвалила законопроект, який забороняє користування соціальними мережами дітям віком до 15 років (RFI English, 2026).

У сучасних умовах війни найбільшого впливу ворожих стратегічних комунікацій зазнає інформаційний простір України. Не досягнувши поставлених воєнних цілей, окупанти умисно руйнують ракетами не лише цивільну енергетичну інфраструктуру, але й цілеспрямовано, засобами пропаганди намагаються погіршити стан ментального здоров'я населення, формуючи альтернативну реальність безвиході, провокуючи стрес і депресію, а також суїцидальні настрої.

#### **Висновки.**

В результаті проведеного дослідження обґрунтовано, що в умовах розвитку засобів масової комунікації пропаганда трансформується у комплексний політико-управлінський і соціально-психологічний феномен системного впливу на когнітивну, емоційну та поведінкову сфери, які безпосередньо впливають на стан ментального здоров'я населення.

Здійснено аналіз складових маніпулятивного механізму поєднання традиційних пропагандистських підходів і сучасних інформаційно-психологічних операцій, що реалізується через цифрові медіа. Виявлено основні маркери розпізнавання інструментів інформаційно-психологічних операцій, які несуть загрозу ментальному здоров'ю населення, а саме: провокаційно-чутливий характер інформації; акцентування (позначення) інформації як інсайдерської; анонімність джерела поширення інформації;



емоційність подачі інформації; синхронність, повторюваність та циклічність поширювання (хвилеподібність) інформації. Констатовано, що сучасні інформаційні впливи формують замкнені когнітивні системи сприйняття реальності, які обмежують критичне мислення, знижують здатність до рефлексії та підвищують рівень навіюваності індивіда. Встановлено, що перенасичення медіа розважальним контентом виконує функцію прихованого інструменту комунікативного управління та застосовується для впливу на ментальне здоров'я населення шляхом витіснення ціннісної суспільно значимої інформації за допомогою спеціальних психологічних кліше й емоційних стереотипів.

Доведено, що інтенсивне споживання короткого відеоконтенту цифрових медіа має негативний вплив на когнітивні функції людини, зокрема спричиняє зниження концентрації уваги, підвищення імпульсивності, порушення процесів самоконтролю та формування залежної поведінки. Узагальнення результатів сучасних нейробіологічних досліджень дозволило виявити зв'язок між подвійною швидкістю користування відеоконтентом цифрових медіа та структурно-функціональними змінами мозку.

Обґрунтовано, що соціальні медіа створюють умови підвищеної вразливості індивіда до маніпулятивного впливу, формуючи ілюзію індивідуального інформаційного простору при фактичному включенні до загальної цільової аудиторії. У цьому контексті констатовано посилення процесів фрагментації суспільства та формування штучних мікрогруп, що додатково ускладнює соціальну взаємодію та негативно впливає на стан ментального здоров'я населення. Виявлено, що в умовах збройної агресії проти України інформаційні впливи набувають цілеспрямованого характеру, спрямованого на дестабілізацію ментального благополуччя суспільства шляхом формування наративів безвиході, страху та соціальної напруги.

На основі отриманих результатів обґрунтовано доцільність розроблення та впровадження комплексних механізмів

протидії дезінформації, які поєднують технологічні, освітні та психологічні підходи, спрямовані на зміцнення інформаційної стійкості населення та захист його ментального здоров'я. Для збереження, зміцнення та захисту ментального здоров'я населення України двома першочерговими механізмами рекомендовано вважати:

- інформаційно-комунікативну протидію зовнішнім загрозам (Foreign Information Manipulation and Interference, FIMI) – створення єдиної системи оперативних центрів моніторингу маніпулятивного контенту, який поширюється засобами масових комунікації та цифрових медіа задля цілодобової протидії дезінформації шляхом: ідентифікації основних маркерів інформаційно-психологічних операцій; здійснення спільної експертизи, аналізу контексту та оцінювання рівня небезпечності вмісту; виявлення ризиків впливу на стан ментального здоров'я (провокування паніки, поширення суїцидних настроїв, навіювання тривожності та продукування депресивних наративів); проведення контрпропагандистських заходів (оперативне спростування; формулювання нейтралізуючих повідомлень та контрнативів; проведення інформаційних кампаній на випередження);

- технологічно-ресурсну протидію зовнішнім загрозам – розроблення технологій протидії зовнішньому інформаційному втручанню суб'єктів впливу з використанням штучного інтелекту, а саме: автоматичне виявлення FIMI-кампаній використання алгоритмічного інструментарію випередження загроз (predictive analytics) для прогнозування часу виникнення, встановлення місця проходження, визначення цільових аудиторій, а також тривалості дезінформаційних хвиль; виявлення патернів емоційного навантаження та інформаційної залежності контенту шляхом здійснення аналізу поведінки користувачів шляхом знаходження повторюваних ознак його надмірного, компульсивного та неконтрольованого споживання.

## REFERENCES

- Bernays, E. (1928). *Propaganda* Liveright Publishing Corporation Publishers New York [https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.275553/2015.275553.Propaganda-By\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/in.ernet.dli.2015.275553/2015.275553.Propaganda-By_djvu.txt)
- Cokelaere, H. (2026, February 27). *France doubles down on social media age limit at 15*. POLITICO. <https://www.politico.eu/article/france-doubles-down-on-social-media-age-limit-at-15/>
- Dolan, E. W. (2025, December 18). *Large meta-analysis links TikTok and Instagram Reels to poorer cognitive and mental health*. PsyPost. <https://www.psypost.org/large-meta-analysis-links-tiktok-and-instagram-reels-to-poorer-cognitive-and-mental-health/>
- Ellul, J. (1973). *Propaganda: The formation of men's attitudes*. New York, NY: Vintage Books. [https://monoskop.org/images/4/44/Ellul\\_Jacques\\_Propaganda\\_The\\_Formation\\_of\\_Mens\\_Attitudes.pdf](https://monoskop.org/images/4/44/Ellul_Jacques_Propaganda_The_Formation_of_Mens_Attitudes.pdf)



- Expats.cz. (2026, February 8). *Czechia may ban social media for children under 15 as soon as this year*. [https://www.expats.cz/czech-news/article/czechia-may-ban-social-media-for-children-under-15-as-soon-as-this-year?utm\\_source=chatgpt.co](https://www.expats.cz/czech-news/article/czechia-may-ban-social-media-for-children-under-15-as-soon-as-this-year?utm_source=chatgpt.co)
- Gao, Y., et al. (2025). Neuroanatomical and functional substrates of the short video addiction and its association with brain transcriptomic and cellular architecture. *NeuroImage*, Volume 307, 15 February 2025, 121029. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2025.121029>
- Liu, C., et al. (2025). Loss aversion and evidence accumulation in short-video addiction: A behavioral and neuroimaging investigation. *NeuroImage*, Volume 313, June 2025, 121250. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2025.121250>
- Nguyen, L., Walters, J., Paul, S., Monreal Ijurco, S., Rainey, G. E., Parekh, N., Blair, G., & Darrah, M. (2025). Feeds, feelings, and focus: A systematic review and meta-analysis examining the cognitive and mental health correlates of short-form video use. *Psychological Bulletin*, 151(9), 1125–1146. <https://doi.org/10.1037/bul0000498>
- Online Safety Amendment (Social Media Minimum Age) Act 2024. Parliament of Australia, 2024, [https://www.aph.gov.au/Parliamentary\\_Business/Bills\\_Legislation/Bills\\_Search\\_Results/Result?bId=r7284](https://www.aph.gov.au/Parliamentary_Business/Bills_Legislation/Bills_Search_Results/Result?bId=r7284)
- Pearce, M. (2025, June 30). *What happens to your brain when you watch videos online at faster speeds than normal*. Yahoo News UK. <https://uk.news.yahoo.com/happens-brain-watch-videos-online-123148132.html>
- Reuters. (2026, February 5). Slovenia prepares legislation to ban social media access for minors under 15. <https://www.reuters.com/world/europe/slovenia-preparing-law-ban-access-social-media-minors-under-15-2026-02-05/>
- RFI English. (2026, January 27). France MPs vote to curb children's screen time with under-15 social media ban. <https://www.rfi.fr/en/france/20260127-france-mps-vote-to-curb-children-s-screen-time-with-under-15-social-media-ban>
- RTVE.es. (2026, February 3). España prohibirá plataformas para menores de 16 años. <https://www.rtve.es/noticias/20260203/espana-prohibira-plataformas-menores-16-anos/16921236.shtml>
- Tagesschau.de. (2025, June 8). Kinder- und Jugendschutz: Justizministerin will Altersgrenze für social media. <https://www.tagesschau.de/inland/gesellschaft/handynutzung-kinder-und-jugendliche-100.html>
- Tharumalingam, T., Roberts, B. R. T., Fawcett, J. M., & Risko, E. F. (2025). Increasing video lecture playback speed can impair test performance: A meta-analysis. *Educational Psychology Review*, 37(2), Article 35. <https://doi.org/10.1007/s10648-025-10003-9>
- Wanat, Z. (2026, February 27). *Poland plans social media ban for kids in challenge to US tech*. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2026-02-27/poland-plans-social-media-ban-for-kids-in-challenge-to-us-tech>
- Zhai, G., et al. (2025). The sacrifice of alerting in active short video users: Evidence from executive control and default mode network functional connectivity. *NeuroImage*, Volume 219, 15 December 2025, 109291. <https://doi.org/10.1016/j.neuroimage.2025.109291>

Аспекти Публічного Управління

Підписано до друку 31.03.26

Формат 60x84 1/8.

Папір офсетний. Гарнітура Time New Roman. Друк цифровий.

Ум. друк 15,88.

Наклад 100 пр. Зам. No 2/26

Видавництво «ГРАНІ» 49044, м. Дніпро, вул. Гоголя 20-б/32

Свідоцтво про внесення до Держреєстру ДК No 2131 від 23.02.2005

[www.grani-print.dp.ua](http://www.grani-print.dp.ua)

[granidp@gmail.com](mailto:granidp@gmail.com)