



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 2(6) **2025**
Number 2(6)



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



№ 2(6) 2025
No. 2(6)

ЗАСНОВНИК:

ГО «Східно-Європейська спілка науковців»

ВИДАВЕЦЬ:

ФОП Бурик З. М.

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР:**Бурик З. М.**, д. держ. упр., проф., Переяслав, Україна**ЗАСТУПНИКИ ГОЛОВНОГО РЕДАКТОРА:****Козирева О. В.**, д. е. н., проф., Лондон, Великобританія**Гошовська В. А.**, д. політ. н., проф., Київ, Україна**ВІДПОВІДАЛЬНИЙ РЕДАКТОР:****Шаульська Г. М.**, д. держ. упр., Київ, Україна**РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ***Спеціальність D4 Публічне управління та адміністрування:***Бельська Т. В.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Гаврилюк А. М.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Дакал А. В.**, д. держ. упр., доц., Київ, Україна**Зварич І. Т.**, д. політ. н., проф., Івано-Франківськ, Україна**Олійник Н. І.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Сичова В. В.**, д. держ. упр., проф., Харків, Україна**Сурай І. Г.**, д. держ. упр., проф., Івано-Франківськ, Україна**Тамбунан Т.**, Ph.D. (Економіка), проф. Джакарта, Індонезія**Дяченко Н. П.**, д. держ. упр., доц., Київ, Україна**Орел Ю. Л.**, к. держ. упр., доц., Харків, Україна*Спеціальність C2 Політологія:***Постол О. Є.**, д. політ. н., доцент, Запоріжжя, Україна**Шульга М. А.**, д. політ. н., проф., Київ, Україна**Буряченко О. В.**, к. політ. н., доц., Київ, Україна**Маруховський О. О.**, к. політ. н., доц., Київ, Україна**Мельник В. М.**, к. політ. н., Київ, Україна**Плецан Х. В.**, к. держ. упр., доц., Київ, Україна**Кампілло Д.**, Ph.D., Флоренція, Колумбія*Спеціальність C3 Міжнародні відносини:***Шульга М. А.**, д. політ. н., проф., Київ, Україна**Шкурупій О. В.**, д. е. н., проф., Полтава, Україна**Башлай С. В.**, к. е. н., доц., Суми, Україна**Кравченко О. П.**, к. філос. н., доц., Переяслав, Україна*Спеціальність D3 Менеджмент:***Балджи М. Д.**, д. е. н., проф., Одеса, Україна**Дегтяр О. А.**, д. держ. упр., проф., Київ, Україна**Македон В. В.**, д. е. н., проф., Дніпро, Україна**Помаза-Пономаренко А. Л.**, д. держ. упр., старший дослідник, Харків, Україна**Рік заснування:** 2024**Мови видання:** українська, англійська**Періодичність:** 1 раз на місяць**ISSN 3041-2498 (online)****УДК [351/.354+32](051)****Адреса редакції:** Україна, 79000, місто Львів, вул. Угорська, буд. 12, кв. 108**Телефон:** +380678943807**E-mail:** spilkanaukovtsiv@gmail.com**Web:** <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>**Реєстрація суб'єкта у сфері онлайн-медіа:**

Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 2780 від 26.09.2024 р.

Ідентифікатор медіа – R40-05450.**Видання публікує статті з таких спеціальностей:***C2 Політологія;**D4 Публічне управління та адміністрування;**C3 Міжнародні відносини;**D3 Менеджмент.*Журнал включено до **Переліку наукових фахових видань України** та присвоєно **категорію «Б»** з державного управління і політичних наук (згідно Наказу МОН України від 10.12.2024 р. № 1721), міжнародних відносин та економічних наук (згідно Наказу МОН України від 24.02.2025 р. № 349).**Журнал зареєстрований, реферується та індексується у таких наукометричних базах даних, репозиторіях та пошукових системах:**

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI: 10.70651/3041-2498);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat;

– OpenAlex.

*Відповідальність за достовірність змісту, фактів, статистичних даних, цитат, акронімів, географічних назв, назв підприємств, організацій, установ та іншої інформації несуть автори.**Висловлені у публікаціях думки можуть не збігатися з точкою зору редакційної колегії і не покладають на неї жодних зобов'язань.*

Рекомендовано до публікації рішенням науково-технічної ради ГО «Східно-Європейська спілка науковців» (протокол № 3 від 25.02.2025 р.)



Ліцензується відповідно до Creative Commons «Із Зазначенням Авторства—Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).

© **Автори, 2025**

© ГО «Східно-Європейська спілка науковців», 2025

FOUNDER:

The NGO "Eastern European Union of Scientists"

PUBLISHER:

Z. M. Burik, private entrepreneur

EDITOR-IN-CHIEF:

Buryk Z., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Pereiaslav, Ukraine

DEPUTY EDITORS-IN-CHIEFS:

Kozyrieva O., D.Sc. (Econ.), Prof., London, UK

Hoshovska V., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

EXECUTIVE EDITOR:

Shaulska H., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

MEMBERS OF THE EDITORIAL BOARD:

Speciality Public Management and Administration:

Bielska T., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Havryliuk A., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Dakal A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Zvarych I., D.Sc. (Political Sciences), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Oliinyk N., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Sychova V., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kharkiv, Ukraine

Surai I., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Ivano-Frankivsk, Ukraine

Tambunan T., Ph.D. (Econ.), Prof., Jakarta, Indonesia

Diachenko N., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Orel Yu., Ph.D. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Speciality Political Science:

Postol O., D.Sc. (Politic. Sc.), Zaporizhzhia, Ukraine

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Buriachenko O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Marukhovskiy O., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Melnyk V., Ph.D. (Politic. Sc.), Kyiv, Ukraine

Pletsan K., Ph.D. (Pub. Admin.), Kyiv, Ukraine

Campillo D. F., Ph.D., Florence, Colombia

Speciality International Relations:

Shulha M., D.Sc. (Politic. Sc.), Prof., Kyiv, Ukraine

Shkurupii O., D.Sc. (Econ.), Prof., Poltava, Ukraine

Bashlay S., Ph.D. (Econ.), Sumy, Ukraine

Kravchenko O., Ph.D. (Philos.), Pereiaslav, Ukraine

Speciality Management:

Baldzhy M., D.Sc. (Econ.), Prof., Odesa, Ukraine

Diegtiar O., D.Sc. (Pub. Admin.), Prof., Kyiv, Ukraine

Makedon V., D.Sc. (Econ.), Prof., Dnipro, Ukraine

Pomaza-Ponomarenko A., D.Sc. (Pub. Admin.), Kharkiv, Ukraine

Year of foundation: 2024

Languages of publication: Ukrainian, English

Frequency: monthly

ISSN 3041-2498 (online)

UDC [351/.354+32](051)

Editorial address: 12, Ugorska St., Lviv, 79000, Ukraine, apartment 108

Tel.: +380678943807

E-mail: spilkanaukovtsiv@gmail.com

Web: <https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>

Registration: Decision of the National Council of Television and Radio Broadcasting of Ukraine No. 2780 of 26.09.2024.

The media identifier is **R40-05450**.

The journal publishes articles in the following specialties:

Political Science;

Public Management and Administration;

International Relations;

Management.

The journal is included in the List of Scientific Professional Publications of Ukraine and assigned category "B" in Public Administration, Political Science, International Relations, and Economics (according to the Orders of the Ministry of Education and Science of Ukraine No. 1721 of 10.12.2024, and No. 349 of 24.02.2025).

The journal is registered, being reviewed and indexed in the following international scientometric databases, repositories and search engines:

– ISSN International Center;

– Directory of Open Access Scholarly Resources (ROAD);

– The Keepers registry;

– CrossRef (DOI): 10.70651/3041-2498);

– Google Scholar;

– research4life;

– WorldCat;

– OpenAlex.

The authors of the articles are responsible for the accuracy of the content, facts, statistics, quotations, acronyms, geographical names, names of companies, organizations, institutions and other information.

The opinions expressed in the publications may not coincide with the views of the editorial board and do not impose any obligations on it.

Recommended for publication by the decision of the Scientific and Technical Council of the NGO "Eastern European Union of Scientists" (protocol No. 3 of 25.02.2025)



Licensed under a Creative Commons Attribution—NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)

© **Authors**, 2025

© NGO "Eastern European Union of Scientists", 2025

ЗМІСТ

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ ТА АДМІНІСТРУВАННЯ

<i>Штанцель С. Е.</i> ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ФІНАНСОВОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ	1
<i>Бурик З. М., Івасютин І. М., Косоногов Д. Д.</i> ДИДЖИТАЛІЗАЦІЯ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ.....	13

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

<i>Ковалевська Т. А.</i> НАЦІОНАЛЬНА ІДЕЯ ЯК ОСНОВА ПОЛІТИЧНОЇ МІФОЛОГІЇ УКРАЇНИ	23
---	----

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

<i>Кран А. П.</i> СУЧАСНІ КОНЦЕПЦІЇ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ: ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ МОДЕЛЕЙ США, ЄС ТА УКРАЇНИ	32
--	----

МЕНЕДЖМЕНТ

<i>Шумілова І. Ф.</i> СТРАТЕГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ОРГАНІЗАЦІЙНЕ УПРАВЛІННЯ В АГРАРНИХ ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ	39
--	----

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

<i>Serhii Shtantsel</i> EUROPEAN EXPERIENCE OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ENSURING THE FINANCIAL SECURITY OF THE STATE.....	1
<i>Zoriana Buryk, Ihor Ivasiutyn, Denys Kosonohov</i> DIGITALIZATION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM	13

POLITICAL SCIENCE

<i>Tetiana Kovalevska</i> NATIONAL IDEA AS THE BASIS OF THE POLITICAL MYTHOLOGY OF UKRAINE.....	23
--	----

INTERNATIONAL RELATIONS

<i>Andriy Krap</i> MODERN CONCEPTS OF NATIONAL SECURITY: A COMPARATIVE ANALYSIS OF THE US, EU AND UKRAINE MODELS.....	32
---	----

MANAGEMENT

<i>Iryna Shumilova</i> STRATEGIC MANAGEMENT AND ORGANIZATIONAL MANAGEMENT IN AGRICULTURAL EDUCATION INSTITUTIONS	39
--	----



Європейський досвід публічного управління забезпечення фінансової безпеки держави

Сергій Е. Штанцель  1*

¹ ПАТ «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна академія управління персоналом» (Україна). Доцент кафедри публічного адміністрування, к. т. н., доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: sht@ntsel.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.02)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті досліджено актуальну систему публічного управління ЄС у фінансовій сфері в мовах сучасних викликів та загроз. Актуальність дослідження зумовлена необхідністю адаптації фінансового управління України до європейської системи менеджменту фінансовою безпекою. Метою є вивчення європейської практики публічного управління в сфері забезпечення фінансової безпеки. Дослідження спрямоване на виявлення особливостей фінансового регулювання в ЄС за складовими фінансової безпеки, тенденцій публічного управління у фінансовій сфері. У дослідженні використано такі методи як аналіз, статистичний огляд доходів та витрат бюджету ЄС у 2014–2023 роках. Метод аналізу становлення нової системи публічного управління у фінансовій сфері ЄС дозволив виявити підходи до фінансового менеджменту, які мають бути імплементовані сьогодні в Україні. Результати дослідження показали, після фінансової кризи в ЄС створено нову інституційну структуру публічного управління у сфері забезпечення фінансової безпеки з розподілом управлінських функцій за сферами впливу та регулювання. Мета управлінської діяльності зосереджена на досягненні фінансової стабільності та стійкості фінансування, цифровій трансформації, конвергенції нагляду за фінансовою системою ЄС. Фінансові регуляторні органи ЄС діють на основі співпраці, координації зусиль та заходів, а також взаємодіють з національними регуляторами для оцінки відповідності прийнятих ними рішень щодо національної політики регулювання фінансового сектору. Фінансове планування в ЄС відбувається на основі фінансового регламенту, основне призначення якого – забезпечити врегулювання питань використання бюджету ЄС в середньостроковому періоді. Для фінансового планування довгострокових надходжень та витрат використовується Багаторічна фінансова рамка, зміни якої пов'язані з викликами зовнішнього середовища. У відповідь на війну впроваджено інструменти відновлення, розширено покриття позик держав-членів ЄС за рахунок бюджету, до бюджету ЄС включено кредити в рамках макрофінансової допомоги Україні. Крім цього, модернізація структури бюджету ЄС передбачала розробку нових програм, інструментів відновлення та посилення стійкості для зміцнення фінансової стійкості. У висновках встановлено, що удосконалення системи публічного управління у сфері фінансової безпеки вкрай важливо в контексті підтримки фінансової стабільності. При цьому, ключовим аспектом, який має враховуватися у фінансовому регулюванні є специфіка сучасних викликів. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на вивчення основних показників забезпечення фінансової безпеки та стабільності в ЄС, як результат розбудови фінансових інституцій публічного управління у цій сфері.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

фінансове регулювання, фінансове управління, фінансова безпека, фінансові інтереси, фінансова стабільність, публічне управління.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


European Experience of Public Administration in Ensuring the Financial Security of the State

 Serhii Shtantsel  ¹*

¹ *Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). Associate Professor at the Department of Public Administration, PhD in Engineering, Associate Professor.*

* *Corresponding Author*, e-mail: sht@ntsel.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.02)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article examines the current system of public administration of the EU in the financial sphere in the language of modern challenges and threats. The relevance of the study is due to the need to adapt the financial management of Ukraine to the European system of financial security management. The aim is to study the European practice of public administration in the field of ensuring financial security. The study is aimed at identifying the features of financial regulation in the EU according to the components of financial security, trends in public administration in the financial sphere. The study used such methods as analysis, statistical review of revenues and expenditures of the EU budget in 2014–2023. The method of analyzing the formation of a new system of public administration in the financial sphere of the EU allowed to identify approaches to financial management that should be implemented today in Ukraine. The results of the study showed that after the financial crisis, a new institutional structure of public administration in the field of ensuring financial security was created in the EU with the distribution of management functions by areas of influence and regulation. The purpose of management activities is focused on achieving financial stability and sustainability of financing, digital transformation, and convergence of supervision of the EU financial system. EU financial regulators operate on the basis of cooperation, coordination of efforts and measures, and also interact with national regulators to assess the compliance of their decisions with national financial sector regulation policies. Financial planning in the EU is based on the Financial Regulation, the main purpose of which is to ensure the settlement of issues of using the EU budget in the medium term. For financial planning of long-term revenues and expenditures, the Multiannual Financial Framework is used, the changes to which are related to the challenges of the external environment. In response to the war, recovery instruments were introduced, coverage of loans of EU Member States from the budget was expanded, and loans were included in the EU budget as part of macro-financial assistance to Ukraine. In addition, the modernization of the EU budget structure provided for the development of new programs, recovery instruments and strengthening of resilience to strengthen financial stability. The conclusions established that improving the public administration system in the field of financial security is extremely important in the context of maintaining financial stability. At the same time, a key aspect that should be taken into account in financial regulation is the specifics of modern challenges. Future research should be aimed at studying the main indicators of ensuring financial security and stability in the EU, as a result of the development of public administration financial institutions in this area.

KEYWORDS

financial regulation, financial management, financial security, financial interests, financial stability, public administration.

1. Вступ

Європейська практика публічного управління у сфері забезпечення фінансової безпеки характеризується рядом відмінних від українського досвіду характеристик, передусім, спрямовуючись на соціально-економічний добробут населення. Інституційна структура управління також відмінна у зв'язку з різним ступенем розвитку фінансового сектору та системи та іншими структурними особливостями відповідних ринків. При цьому, зважаючи на спільні ризики та загрози фінансовій стабільності, особливо зовнішнього характеру, дослідження публічного управління цієї сферою надзвичайно актуальне.

Так, забезпечення рівного доступу до фінансових послуг, фінансова інклюзія, цифровізація та водночас захист фінансових інтересів різних зацікавлених сторін в сучасних умовах є складним завданням. Цей процес включає як постійне систематичне вдосконалення законодавчої бази, так і впровадження нових програм фінансування та підтримки стабільності. Водночас, фінансове регулювання має також враховувати інноваційні розробки та рішення, інтегруючи їх у фінансовий сектор та фінансову систему.

Одним із ключових завдань у фінансовій сфері є оцінка, моніторинг та пом'якшення різних видів ризиків та загроз, які не лише поширюються у фінансовому секторі, а й можуть виникати в інших секторах економіки та впливати на фінансову стабільність. Крім цього, проблеми фінансового сектору тісно пов'язані та позначаються на економічному зростанні. Вище вказане потребує цілісного холистичного підходу до управління.

2. Огляд літературних джерел

Огляд наукових праць, присвячених проблематиці фінансового регулювання в ЄС, демонструє широкий спектр думок та позицій науковців щодо викликів та проблем у сфері захисту фінансових інтересів ЄС. Зокрема вчені акцентують увагу на чинниках забезпечення фінансової безпеки, в основному зосереджуючись на ризиках, які виникають при регулюванні та нагляді за фінансовим ринком ЄС.

Коваль Ю та Юрків Н. розглядають основні пріоритети забезпечення економічної безпеки ЄС, визначені в Лісабонській стратегії [1]. У статті Новак А., Правдивця О., Чорного О., Сумбаєва Л., Акімової Л. та Акімова О. вивчаються особливості фінансової безпеки інтегрованого фінансового ринку в ЄС [2]. Автори відзначають національні досягнення країн-членів та багатотікову фінансову культуру. Водночас, дослідження спрямоване не висвітлення особливостей фінансового регулювання фінансових ринків, що є складовою фінансової системи країни, та не охоплює більш широкої проблематики фінансової безпеки, включаючи питання боргової, бюджетної безпеки [2].

Резнік О., Гетьманець О., Ковальчук А., Настюк В.Й., Андрійченко Н. досліджують одну зі сфер забезпечення фінансової безпеки – діяльність з виявлення, попередження, розслідування та припинення фінансово-економічних злочинів в Італії, Румунії, Австрії, Хорватії, Литві, Латвії [3]. Як результат, автори пропонують створення правоохоронних органів в Україні з врахуванням досвіду вище згаданих країн ЄС [3]. Де Буссер, Е. Герлін-Карнелл, Е. також досліджують регуляторні виклики ЄС в управлінні безпекою у сфері боротьби з фінансовими злочинами [4].

У статті Школьник І. О., Козьменко С. М., Полач Я. та Воланін Є. проведено оцінку рівня фінансової безпеки Польщі та України впродовж 2007–2018 років, виявлено задовільний її стан [5]. В публікації Шкриль В. розглядаються практика та стратегії забезпечення фінансової стабільності фінансових установ Бельгії, Нідерландів, Чехії, Великобританії, акцентується увага на важливості регуляторних органів, фінансової грамотності та інновацій [6]. Робота Молоні Н. присвячена висвітленню особливостей фінансового регулювання в ЄС після кризи 2008–2009 років, зокрема поточній програмі реформ [7]. В іншій публікації Молоні Н. 2011 року також розглядає інституційні реформи ЄС після кризи, а саме наслідки створення в 2011 році нового Європейського органу з цінних паперів та ринків [8]. В двох останніх дослідженнях [7–8] наголошується на ризиках централізації нормотворчості та нагляду за фінансовими ринками в ЄС після 2010 року.

Тож, в літературі висвітлюються окремі аспекти публічного управління в сфері фінансової безпеки в ЄС. Обмежені дослідження цілісної інституційної структури публічного управління

для сприяння фінансовій стабільності, правове забезпечення відповідної діяльності, цілі та напрямки фінансового регулювання.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є вивчення європейської практики публічного управління в сфері забезпечення фінансової безпеки. Основна увага приділяється історичному аналізу та еволюції фінансового регулювання в ЄС за складовими фінансової безпеки, виявленню особливостей та тенденцій публічного управління у фінансовій сфері.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць, які стосуються фінансового регулювання в ЄС та публічного управління у фінансовій сфері, з акцентом на завдання та функції, сфери впливу регуляторних органів, створених в процесі реформування організаційної структури управління після 2010 року. В цих цілях були зібрані дані та матеріали з офіційних сайтів Європейської комісії, Європейської ради системних ризиків, Європейського управління за ринком цінних паперів, Європейського банківського управління, Європейського управління страхування та професійних пенсій, які входять до багаторівневої структури регуляторно-наглядових органів. Основні матеріали, на основі яких проведено аналіз публічного управління забезпечення фінансової безпеки, стратегії та робочі програми вказаних регуляторних органів.

Статистичний огляд доходів та витрат бюджету ЄС у 2014–2023 роках в розрізі основних напрямків та програм витрат дозволив визначити пріоритети фінансування інтеграційного об'єднання, їх зміну у відповідь на виклики, пов'язані з поширенням пандемії коронавірусу та військового вторгнення в Україну.

5. Результати та обговорення

Фінансове управління ЄС еволюціонує у відповіді на виклики та загрози фінансовій стабільності. Після фінансової кризи 2008–2009 років перед регуляторними органами ЄС у фінансовій сфері постало безліч викликів, пов'язаних зі стабільністю функціонування фінансового сектору, проблеми якого поширилися і на бюджетно-боргову безпеку в ЄС, зумовивши зростання державного боргу. Тож у відповідь на ці виклики у 2011 році відбулася реорганізація європейської системи публічного управління у фінансовій сфері: створено нову багаторівневу структуру регуляторно-наглядових органів з розподілом їх повноважень за функціями, до складу якої увійшли:

1) Європейська рада системних ризиків з функцією макропруденційного нагляду за фінансовою системою в межах інтеграційного об'єднання, запобігання системним ризикам та сприяння фінансовій стабільності, оцінку відповідності заходів макропруденційної політики до їх ухвалення державами-членами [9];

2) Європейський центральний банк для цілей банківського регулювання відповідно до Єдиного наглядового механізму (Single Supervisory Mechanism, SSM) [10];

3) національні центральні банки та регуляторні органи у фінансовій сфері [10];

4) Європейська комісія/ЄК – виконавчий орган, відповідальність якого – реалізація фінансової політики (одне із завдань якої спільна оцінка з Європейським банківським управлінням національних рішень та заходів макропруденційної політики національних регуляторів) [10];

5) Європейське управління за ринком цінних паперів/ЄУРЦП (European Securities and Markets Authority, ESMA) для покращення захисту прав інвесторів, забезпечення стабільності фінансових ринків, що функціонує як децентралізована мережа забезпечення фінансового нагляду [12];

6) Європейське банківське управління/ЄБУ (European Banking Authority, EBA) – незалежний орган ЄС, відповідальний за інтеграцію, цілісність банківського сектору, інвестиційних фірм, пруденційне регулювання та нагляд для підтримки фінансової стабільності;

7) Європейське управління страхування та професійних пенсій/ЄУСПП (European Insurance and Occupational Pensions Authority, EIOPA) для фінансового регулювання у страховій сфері, сфері пенсійного забезпечення [13].

Тож, підсумовуючи інституційна структура та система регуляторних та наглядових органів ЄС має на меті забезпечення фінансової стабільності, використовуючи холістичний підхід до оцінки ризиків та загрози фінансовій системі ЄС. Стратегічні завдання фінансових інституцій стосуються цифровізації фінансового сектору, впровадження фінансових інновацій та інклюзії, розвитку сталих фінансів для підтримки стабільного фінансування програм за різними напрямками діяльності.

В цілому фінансове регулювання ЄС фокусується на забезпечення стабільності фінансової системи ЄС, цифровій трансформації фінансового сектору, посиленні конвергенції нагляду в межах ЄС, моніторингу ризиків фінансовій стабільності та розвитку внутрішнього врядування. (табл. 1).

Таблиця 1. Стратегічні напрямки діяльності системи європейських наглядових органів на 2023–2028 рр.

Наглядовий орган	Напрямок діяльності
Пріоритети Європейського банківського управління	Ефективне, послідовне пруденційне регулювання, конвергенція нагляду за банківським сектором (робоча програма на 2023–2025 роки): завершення процесів реформування згідно набору стандартів, заходів Базель III щодо мінімальних вимог до банківських установ Проведення розширеного стрес-тестування в ЄС, впровадження стратегічних заходів управління даними (вдосконалення способів їх отримання, використання, поширення) Цифрові фінанси: введення в дію «Регламенту ЄС 2023/1114 про ринки криптоактивів» від 31 травня 2023 року № 2023/1114 (the Regulation on Markets in Crypto-Assets, MiCA), Закону «Про цифрову операційну стійкість» (Регламент 2023/2554, Digital Operational Resilience Act, DORA) з січня 2025 року в цілях нагляду за ризиками критично важливих постачальників ІКТ-послуг для фінансових організацій Продовження виконання заходів в сфері протидії та боротьби з відмиванням доходів / фінансуванням тероризму
Пріоритети Європейського управління страхування та професійних пенсій	Забезпечення фінансової стабільності, стійкості фінансування шляхом аналізу ризиків та вразливостей визнано пріоритетом Стратегії на 2023–2026 роки Створення ринку сталого страхування, зміцненні захисту споживачів Використання можливостей цифрової трансформації для підтримки нагляду за страховим ринком Надійний, ефективний пруденційний нагляд та нагляд за поведінкою учасників ринку в межах ЄС – пріоритет політики ЄУСПП Розвиток професійних стандартів, економічно ефективно регулювання
Пріоритети Європейського управління за ринком цінних паперів	Посилення нагляду у зв'язку зі зростанням ролі транскордонної діяльності, розвитку єдиного ринку капіталу ЄС; покращення механізмів захисту роздрібних інвесторів у зв'язку з появою нових продуктів та каналів розподілу, сприяння розвитку ефективних ринків та фінансовій стабільності; впровадження цілісного підходу до нагляду шляхом об'єднання зусиль ЄУРЦП та національних компетентних органів нагляду, як наслідок – конвергенція нагляду Забезпечення сталого фінансування на 2023–2028 роки за рахунок розробки технічних стандартів, відповідно до «Регламенту про розкриття інформації щодо стійкого фінансування» (Sustainable Finance Disclosure Regulation, SFDR) Сприяння розвитку технологічних інновацій та ефективному використанню даних: розробка технічних стандартів, настанов для запровадження правил в області цифрових фінансів: Закон «Про цифрову операційну стійкість» для посилення стійкості фінансового сектору, IT-безпеки фінансових інституцій, (DORA), «Регламент ЄС 2023/1114 про ринки криптоактивів» (MiCA), запровадження пілотного режиму функціонування технологій розподіленої книги для торгівлі та розрахунків за рахунок криптоактивів (the DLT Pilot Regime); прийняття більш систематичного підходу на основі даних до регулювання та нагляду

Джерело: розроблено автором за даними [11–17].

Стратегічні пріоритети фінансового регулювання Європейського управління за ринком цінних паперів викладені у Стратегії на 2023–2028 роки, на підставі якої щорічно будуть розроблені річні програми заходів та завдань органу. Один з пріоритетів діяльності Європейського управління з цінних паперів і ринків, спрямований на розробку правил сталого фінансування, передбачає перехід до сталих фінансів з врахуванням екологічних, соціальних, управлінських аспектів [15].

Пріоритети Європейського управління страхування та професійних пенсій визначені в Єдиному програмному документі на 2025–2027 роки, що містить як стратегію, так і річну робочу програму діяльності органу на 2025 рік за такими сферами: сталі фінанси, нагляд та обґрунтована пруденційна політика, цифрова трансформація, оцінка, контроль, пом'якшення ризиків фінансовій стабільності, врядування [16–17].

У зв'язку з появою нових способів відмивання коштів незаконним чином (криптоактиви, краудфандинг) ЄС модернізує управління та змінює регуляторні норми впливу на цю сферу, відзначаючи важливість застосування банками та іншими фінансовими установами заходів запобігання таким протиправним діям.

В 1990 році прийнята перша Директива про боротьбу з відмиванням грошей і фінансування тероризму для запобігання зловживанням у фінансовій системі в цілях протидії відмиванню коштів та незаконному збагаченню [18]. В грудні 2020 року набула чинності шоста Директива ЄС про боротьбу з відмиванням грошей (6 AMLD), спрямована на посилення правил у цій сфері регулювання, зокрема за рахунок збільшення рівня відповідальності регульованих організацій щодо фінансових злочинів [18]. За рахунок нових норм Директиви ЄС про боротьбу з відмиванням грошей і фінансування тероризму розширено сферу регулювання та види кримінальної відповідальності за фінансові злочини [19]. Нова Директива визначає ініціаторів, посередників і підбурювачів злочинів як співучасників, а «пособництво та підбурювання», самовідмивання класифікуються як злочинні дії. Згідно нової Директиви про боротьбу з відмиванням грошей і фінансування тероризму планується створення нового органу управління в ЄС – Управління з боротьби з відмиванням грошей і фінансування тероризму, таким чином трансформуючи нагляд за цією сферою регулювання, посилюючи співпрацю між підрозділами фінансової розвідки (рис. 1) [20].

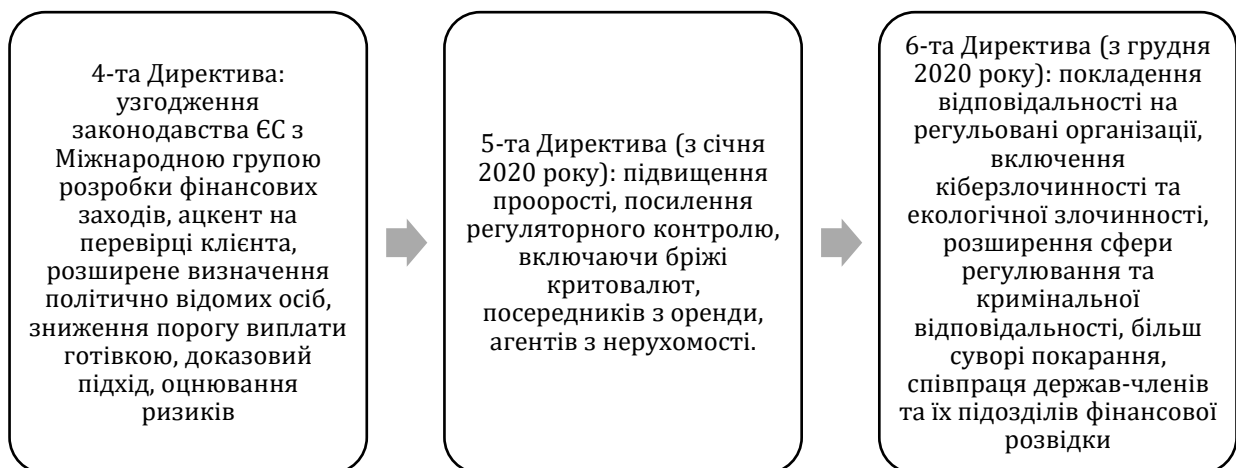


Рис. 1. Еволюція нормативного регулювання у сфері протидії відмиванню коштів та фінансуванню тероризму в ЄС

Джерело: розроблено автором.

Новий орган публічного управління координуватиме національні органи влади у сфері протидії відмиванню коштів, забезпечувати правильне, послідовне застосування приватним сектором правил ЄС. Управління з боротьби з відмиванням грошей і фінансування тероризму планується створити як децентралізовану агенцію ЄС, яка з січня 2028 року буде забезпечувати повноцінний прямий нагляд за сферою відмивання коштів та фінансування тероризму [20].

З грудня 2024 року в ЄС діє новий Регламент «Про відстеження переказів коштів», мета якого – пом'якшення нових видів ризиків, які існують у цій сфері, відстеження транзакцій з криптоактивами, автентифікація користувачів відповідно до стандартів FATF. Нова законодавча база доповнює інші нормативні акти, зокрема Регламент (Положення) Європейського

Парламенту та Ради «Про регулювання ринків криптоактивів» від 31 травня 2023 року № 2023/1114 (MiCA).

Згідно законодавства ЄС відповідальність за реалізацію фінансової політики покладено на Європейську комісію як виконавчий орган ЄС. Заходи фінансового регулювання спрямовані на забезпечення економічного добробуту, стійкість державних фінансів, фінансову стабільність та зростання інвестування. Європейська комісія виконує функції технічної підтримки держав-членів при реформуванні фінансового сектору, а в цілях фінансування політичних програм здійснює запозичення на міжнародних ринках капіталу.

При Європейській комісії створено Європейську фіскальну раду – незалежний дорадчий орган, обов'язки якої полягають у своєчасній фактичній оцінці впровадження системи фіскального управління, консультуванні щодо найбільш перспективних напрямів фіскальної політики з врахуванням особливостей фіскального менеджменту на національному рівні, налагодженні співпраці з фіскальними установами країн-членів, надання пропозицій розбудови фіскальної системи [10].

Правила в межах Фінансового регламенту ЄС (ФРЕС) покладені в основу формування бюджету ЄС за рахунок національних внесків країн-членів. Саме ФРЕС врегульовано процедури розробки, виконання, контролю за фінансовим планом інтеграційного об'єднання, передбачено застосування уніфікованого підходу до управління фінансами. Бюджет ЄС – це інструмент фінансування та реалізації фінансової політики ЄС, включаючи інвестиції в програми та проекти, які не можливо фінансувати за рахунок бюджетів країн-членів [21].

Перегляд фінансових правил у 2018 році сприяв посиленню гнучкості, прозорості регулювання фінансової сфери ЄС, розширив можливості внесення пропозицій до самого регламенту в разі необхідності, забезпечив скорочення адміністративного навантаження на бюджет та був переорієнтований на результативність публічного управління бюджетом ЄС, врегулювання кризових ситуацій та захист фінансових інтересів ЄС, зокрема завдяки цифровізації фінансової сфери. В результаті перегляду та публічних консультацій Фінансового регламенту, сконцентровано увагу на заходах забезпечення безпеки та стратегічної автономності фінансової сфери ЄС, фінансових інструментах, бюджетних гарантіях та фінансовій допомозі, фінансовій звітності, проведенні цифрового контролю та аудиту фінансової сфери, вдосконаленні правил проведення публічних закупівель (заходи гнучкості при зміні контрактів, електронізація публічних закупівель, електронне виставлення рахунків-фактур, покращення правил залучення зовнішніх експертів). У документі викладені заходи спрощення надання грантів (форми грантів, правила використання, спрощений процес надання гуманітарної допомоги), поширення загальних фінансових правил ЄС на мікропідприємства. Крім того, перегляд Фінансового Регламенту мав на меті сприяти його узгодженості з довгостроковим бюджетом ЄС на 2021–2027 роки або багаторічною фінансовою рамкою (multiannual financial framework, MFF), що забезпечує фінансування програм та заходів фінансової політики ЄС [22].

З 24 вересня 2024 року діє поточна версія Фінансового Регламенту № 2024/2509 від 23 вересня 2024 року Європейського Парламенту та Ради, яким встановлено фінансові правила до бюджету ЄС, правила щодо здійснення витрат та інструменти впровадження бюджетних програм [23]. В цілях бюджетного планування в ЄС використовується такий інструмент середньострокового планування як Багаторічний фінансовий регламент. Перший Багаторічний фінансовий регламент був узгоджений у вигляді між інституційної угоди під назвою пакет Делора на період 1988–1992 роки, підписання якої вирішувала проблеми невідповідності між наявними фінансовими ресурсами та фінансовими потребами об'єднання, зміцнення бюджетної дисципліни, належного планування. Основні відмінності Фінансового Регламенту ЄС та Багаторічного фінансового регламенту ЄС наведені в табл. 2.

У 1992 році підписано другу міжінституційну угоду на період 1993–1999 роки, мета якої – фінансування цілей Єдиного європейського пакту, яким започатковано практику співпраці країн-членів та завершення процесів інтеграції внутрішнього ринку ЄС для сприяння вільному руху товарів, капіталу, послуг та міграції. В результаті підписання угоди було збільшено обсяги фінансування потреб ЄС за рахунок коштів структурних фондів та власних коштів. У 1999 році для фінансування розширеного відтворення підписано третю міжінституційну угоду ЄС на період 2000–2006 років, за якої слідувало погодження четвертої угоди на період 2007–2013 років [25].

Таблиця 2. Основні відмінності Фінансового Регламенту ЄС та Багаторічного фінансового регламенту ЄС

Ознака	Фінансовий регламент	Багаторічна фінансова рамка
Призначення та роль у фінансовій сфері	Забезпечення фінансового управління та врегулювання використання бюджету ЄС	Фінансове планування довгострокових витрат ЄС за основними пріоритетами розвитку
Правова основа	Врегулює питання виконання бюджету ЄС	Визначає граничні межі та структуру бюджету
Терміни дії	Діє на постійній основі та оновлюється за необхідності (не менше ніж один раз в два роки)	Приймається на період сім років та оновлюється за потреби
Змістова характеристика	Законодавчий акт для ефективного, прозорого, гнучкого управління коштами ЄС, що визначає принципи, технічні правила та процедури формування, використання, виконання, контролю, аудиту бюджету	Стратегічний фінансовий документ для забезпечення фінансової стабільності та збалансованості витрат бюджету, визначає стратегічні межі та пріоритети бюджету ЄС за сферами політики
Органи ухвалення	Європейський Парламент, Рада ЄС	Рада ЄС за згодою Європейського Парламенту

Джерело: узагальнено автором на основі [10; 24].

Після підписання Лісабонського договору міжінституційні угоди набули форми регламенту, які розробляються ЄС на наступні п'ять років для впорядкування доходів та витрат ЄС. Документ визначив положення, що стосуються вимог до бюджету, граничних меж видатків за різними їх категоріями. На період 2014–2020 років підписано новий Багаторічний фінансовий регламент ЄС, згідно якого вперше скорочено обсяг видатків, а також визначено створення системи власних фінансових ресурсів та посилення гнучкості бюджету інтеграційного об'єднання.

У 2018 році Європейською Комісією представлено пропозиції щодо Багаторічного фінансового регламенту ЄС на 2021–2027 роки, які передбачали асигнування програм в розмірі 1134,6 млрд євро або 1,11 % від ВНД ЄС. В цілому новий регламент відрізнявся від попередніх розміром витрат бюджету за такими напрямками фінансування, як безпека, міграція, оборона, управління кордонами, дослідження та розробки. При цьому, передбачено скорочення витрат на політику згуртованості та аграрний сектор ЄС, оптимізацію програм бюджету з 58 до 37, підвищення гнучкості бюджетування за рахунок нових спеціалізованих інструментів, модернізацію доходів шляхом включення нових категорій надходжень.

Поширення пандемії коронавірусу перегляд Багаторічного фінансового регламенту пов'язаний з впровадженням інструментів відновлення після кризи за рахунок фінансування відповідних програм обсягом 750 млрд євро. Перегляд регламенту в грудні 2022 року та в лютому 2024 року також зумовлений війною в Україні, в результаті чого розширено покриття позик держав-членів за рахунок бюджету ЄС та включення в бюджет ЄС кредитів як складової макрофінансової допомоги Україні на період 2023–2024 років. Прийняття резолюції ЄС «Розширення багаторічної фінансової програми на 2021–2027 роки: стійкий бюджет ЄС, який відповідає новим викликам» у грудні 2022 року пов'язано з потребою забезпечення бюджетної стійкості у відповідь на нові виклики та зростаючі потреби їх фінансування.

Перегляд Багаторічного фінансового регламенту в лютому 2024 року передбачав надання Україні макрофінансової підтримки в обсязі 50 млрд євро на 2024–2027 роки для вирішення проблем міграції, фінансування надзвичайної допомоги, непередбачуваних обставин, резервів солідарності та Європейського оборонного фонду.

В умовах виникнення кризових ситуацій, зокрема у зв'язку з пандемією коронавірусу та війною в Україні, європейське фінансове регулювання спрямоване на вирішення проблем, пов'язаних зі зростанням міграції, безробіття, зростанням інфляції та відповідне підвищення облікових ставок, ростом цін на енергоресурси, продовольство. Крім цього, існує гостра потреба у нарощуванні оборонних видатків. В результаті збільшується бюджетне навантаження та обсяги державного боргу, що потребує перегляду формування доходів та розподілу видатків

бюджету ЄС, пошуку нових інструментів, джерел фінансування, незважаючи на стабільність у зростанні надходжень та національних внесків до бюджету ЄС у 2014–2023 роках (рис. 2).

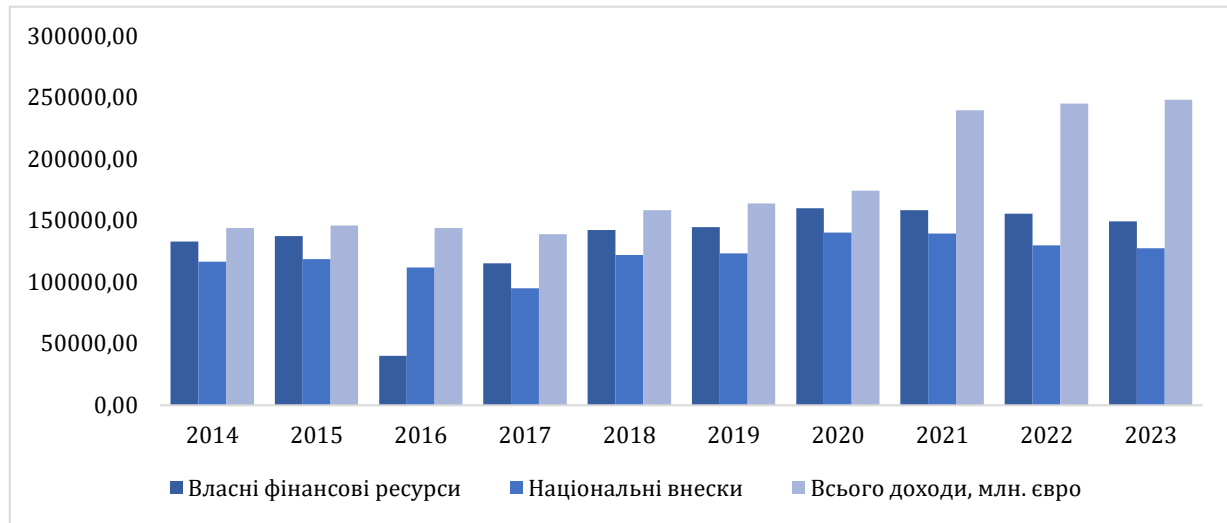


Рис. 2. Динаміка обсягів власних фінансових ресурсів та національних внесків бюджету ЄС у 2014–2023 роках, млн. євро

Джерело: складено автором за даними [26–27].

Перегляд бюджету ЄС у зв'язку з пандемією та війною призвів до зміни фінансових пріоритетів ЄС на період 2021–2027 років, які відрізняються від цілей фінансування впродовж 2014–2020 років, в тому числі за напрямками фінансування та програмами. У 2014–2020 роках фінансові ресурси ЄС спрямовувалися на забезпечення конкурентоспроможності економік, стійке зростання, створення робочих місць, економічну, територіальну, соціальну згуртованість, безпеку та громадський порядок, тощо.

У період 2014–2020 років відбулося зростання видатків бюджету ЄС на 30,81 млрд євро, зокрема за рахунок зростання фінансування програм розумного, інклюзивного зростання на 15,86 млрд євро (щороку на 4,65 %), програм сталого зростання й захисту природних ресурсів на 4,01 млрд євро (щороку на 1,16 %), програм підтримки безпеки, громадського порядку на 4,62 млрд євро (щороку на 28,54 %), програми розвитку «Глобальна Європа» на 4,21 млрд євро (щороку на 8,56 %), публічного адміністрування на 1,5 млрд євро (щороку на 2,67 %) (табл.3).

Таблиця 3. Динаміка обсягів видатків бюджету ЄС за напрямками фінансування у 2014–2020 рр., млрд євро

Напрямок фінансування	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Відхилення, +/-	Річний темп приросту, %
Розумне, інклюзивне зростання	67,68	68,01	56,27	57,03	76,11	75,53	83,54	+15,86	+4,65
Стале зростання та захист природних ресурсів	56,58	58,07	57,41	56,74	58,05	59,52	60,60	+4,01	+1,16
Безпека та громадський порядок	1,71	2,02	3,08	2,87	3,11	3,26	6,33	+4,62	+28,54
Програми розвитку «Глобальна Європа»	7,21	7,88	10,28	9,79	9,52	10,11	11,41	+4,21	+8,56
Публічне адміністрування	8,82	8,98	9,32	9,66	9,94	10,38	10,32	+1,50	+2,67
Всього	142,50	145,24	136,42	137,38	156,91	159,10	173,31	+30,81	+3,52

Джерело: розраховано автором за даними [26–27].

При цьому, за напрямком «розумне, інклюзивне зростання» найбільший обсяг фінансових ресурсів спрямований на реалізацію програм забезпечення конкурентоспроможності для зростання та створення робочих місць: програму сприяння дослідженням та інноваціям “The Framework Programme for Research and Innovation (Horizon 2020)”, програми економічної, соціальної, територіальної згуртованості для забезпечення розвитку наймеш розвинених регіонів. За напрямком «стале зростання та захист природних ресурсів» найбільше коштів виділено для фінансування витрат Європейського фонду сільськогосподарських гарантій (ЄФГФ), пов'язаних з розвитком ринків, і прямих виплат аграріям. Значний обсяг фінансових ресурсів виділено Європейському сільськогосподарському фонду розвитку сільської місцевості (EAFRD).

У 2021–2023 роках в ЄС змінено окремі напрямки та програми фінансування. Відтак, за напрямком «єдиний ринок, інновації та цифрові технології» в 2021 році виділено 18,5 млрд євро, в 2023 році виділено 25,3 млрд євро, а частка цієї статті витрат становила 10,59 %, зокрема частка фінансування досліджень та розробок склала 6,41 %, європейських стратегічних інвестицій – 2,78 %, розвитку єдиного ринку – 0,44 %.

В 2021–2023 роках збільшилися обсяги фінансування за напрямком «згуртованості, стійкості та захисту цінностей», а їх питома вага у бюджеті ЄС у 2023 році склала 50,43 % (зокрема, частка витрат на забезпечення регіонального розвитку та згуртованості – 19,57 %, витрати на соціальну згуртованість – 7,89 %, витрати на забезпечення відновлення та стійкості – 20,83 %) (табл. 4).

За напрямком «природні ресурси та захист навколишнього середовища» у бюджеті ЄС у 2021 році виділено 56,8 млрд євро, у 2023 році – 59,5 млрд євро, а частка витрат становила 24,87 % з фокусом на фінансування аграрної політики, морської галузі (частка витрат 17,19 %), підтримці Європейського сільськогосподарського фонду розвитку сільської місцевості (частка витрат у 2023 році склала 6,87 %).

Таблиця 4. Динаміка обсягів видатків бюджету ЄС за напрямками фінансування у 2021–2023 рр., млрд євро

Напрямок фінансування	2021	2022	2023	Відхилення (+/-)	Питома вага (2023), %
Єдиний ринок, інновації, цифрові технології	18,5	25,2	25,3	+6,79	10,59
Згуртованість, стійкість, цінності	126,5	126,6	120,6	-5,84	50,43
Природні ресурси, навколишнє середовище	56,8	58,3	59,5	+2,65	24,87
Міграція, управління кордонами	2,5	3,4	2,7	+0,12	1,11
Безпека та оборона	0,7	1,2	1,4	+0,68	0,58
Програми підтримки миру	10,9	14,5	15,2	+4,30	6,37
Європейське державне управління	10,7	11,6	12,3	+1,55	5,13
Всього, млрд євро	228,0	243,3	239,2	+11,19	100,00

Джерело: розраховано автором за даними [27–28]

Для порівняння, витрати на виконання програм у сфері вирішення проблем, пов'язаних з міграцією, управління кордонами, безпеку й оборону були значно нижчими, склавши у 2023 році 2,7 млрд євро та 1,4 млрд євро відповідно. Значні обсяги фінансування відведені на програми з підтримки миру – у 2021 році направлено 10,9 млрд євро, у 2023 році – 15,2 млрд євро (частка 6,37 %).

Тож, пріоритети бюджету ЄС змінюються у відповідь на виклики та ризики фінансовій стабільності, потреби, які виникають у відповідь на кризові періоди та надзвичайні стани. Зростання як надходжень, так і витрат бюджету ЄС забезпечується як за рахунок власних фінансових ресурсів, так і національних внесків держав-членів.

6. Висновки

Отже, в ЄС створено достатньо дієву інституційну структуру публічного управління у сфері забезпечення фінансової безпеки з розподілом управлінських функцій за сферами впливу та регулювання. Цілі управлінської діяльності зосереджені на досягненні фінансової стабільності та стійкості фінансування, цифровій трансформації, конвергенції наглядю за фінансовою системою ЄС. Фінансові регуляторні органи ЄС діють на основі співпраці, координації зусиль та заходів, а також взаємодіють з національними регуляторами для оцінки відповідності прийнятих ними рішень щодо національної політики регулювання фінансового сектору.

Фінансове планування в ЄС відбувається на основі фінансового регламенту, основне призначення якого – забезпечити фінансове управління та врегулювання питань використання бюджету ЄС в середньостроковому періоді, а також Багаторічної фінансової рамки, ціль якої полягає у фінансовому плануванні довгострокових надходжень та витрат за пріоритетними напрямками розвитку шляхом встановлення граничних меж та структури бюджету. У зв'язку з кризовими ситуаціями до Багаторічної фінансової рамки ЄС внесені зміни: впроваджено інструменти відновлення, розширено покриття позик держав-членів ЄС за рахунок бюджету, включення до бюджету кредитів в рамках макрофінансової допомоги Україні. Крім цього, модернізовано структуру бюджету ЄС: розроблено нові програми та інструменти відновлення та посилення стійкості. Тож новий бюджет ЄС спрямований на зміцнення фінансової стійкості та забезпечення відповідності новим викликам.

Подальші дослідження повинні фокусуватися на вивченні основних показників забезпечення фінансової безпеки та стабільності в ЄС, як результат розбудови фінансових інституцій публічного управління у цій сфері.

References

1. Koval, Y., & Yurkiv, N. (2020). The state policy in the field of providing financial security as a component of national security: The experience of the European Union countries. *Public Administration and Law Review*, (2), 10–18. <https://doi.org/10.36690/2674-5216-2020-2-10>
2. Novak, A., Pravdyvets, O., Chorni, O., Sumbaieva, L., Akimova, L., & Akimov, O. (2022). Financial and economic security in the field of financial markets at the stage of European integration. *International Journal of Professional Business Review*, 7(5), e0835. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2022.v7i5.e835>
3. Reznik, O., Getmanets, O., Kovalchuk, A., Nastyuk, V. Y., & Andriichenko, N. (2020). Financial security of the state. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 9(3), 843–852. [https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3\(10\)](https://doi.org/10.9770/jssi.2020.9.3(10))
4. De Busser, E., & Herlin-Karnell, E. (2018). EU security governance and financial crimes. *German Law Journal*, 19(5), 1117–1123. <https://doi.org/10.1017/S2071832200022963>
5. Shkolnyk, I. O., Kozmenko, S. M., Polach, J., & Wolanin, E. (2020). State financial security: Comprehensive analysis of its impact factors. *Journal of International Studies*, (2), 291–309. <https://doi.org/10.14254/2071-8330.2020/13-2/20>
6. Skryl, V. (2023). European experience in ensuring the financial security of financial institutions. *Galician Economic Bulletin of the Ternopil National Technical University*, 84(5), 92–98. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2023.05.092
7. Moloney, N. (2010). EU financial market regulation after the global financial crisis: “More Europe” or more risks? *Common Market Law Review*, 47(5). <https://doi.org/10.54648/COLA2010058>
8. Moloney, N. (2011). The European Securities and Markets Authority and institutional design for the EU financial market—A tale of two competences: Part (1) rule-making. *European Business Organization Law Review (EBOR)*, 12(1), 41–86. <https://doi.org/10.1017/S1566752911100026>
9. The European Systemic Risk Board. (2025). *About the ESRB*. <https://www.esrb.europa.eu/about/html/index.en.html>
10. European Commission. (2024). *EU financial regulation*. https://commission.europa.eu/translate/goog/publications/eu-financial-regulation-en?x_tr_sl=en&x_tr_tl=uk&x_tr_hl=uk&x_tr_pto=sc
11. European Securities and Markets Authority (ESMA). (2025). *About ESMA*. <https://www.esma.europa.eu/about-esma>
12. European Banking Authority. (2025). *About us*. <https://www.eba.europa.eu/about-us>

13. European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2023). *About EIOPA*. https://www.eiopa.europa.eu/about_en
14. European Banking Authority. (2024). *Digital Operational Resilience Act*. <https://www.eba.europa.eu/activities/direct-supervision-and-oversight/digital-operational-resilience-act>
15. European Securities and Markets Authority (ESMA). (2023). *ESMA Strategy 2023–2028*. <https://www.esma.europa.eu/document/esma-strategy-2023-2028>
16. European Insurance and Occupational Pensions Authority. (2025). *Final Single Programming Document 2025–2027: Including Annual Work Program 2025*. https://www.eiopa.europa.eu/about/work-programme_en
17. European Insurance and Occupational Pensions Authority. (n.d.). *Sustainable finance*. https://www.eiopa.europa.eu/browse/sustainable-finance_en
18. European Commission. (n.d.). *EU Anti-Money Laundering Directives (AMLDD)*. <https://www-lseg-com.translate.goog/en/risk-intelligence/financial-crime-risk-management/eu-anti-money-laundering-directive? x tr sl=en& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc>
19. European Commission. (2024). *Anti-money laundering and countering the financing of terrorism at EU level*. https://finance.ec.europa.eu/financial-crime/anti-money-laundering-and-countering-financing-terrorism-eu-level_en
20. Authority for Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism. (2024). *The new EU Authority for Anti-Money Laundering and Countering the Financing of Terrorism*. https://www.amla.europa.eu/index_en
21. European Commission. (2024). *EU long-term budget*. https://commission-europa-eu.translate.goog/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget_en? x tr sl=en& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc
22. European Parliament. (2024). *Multiannual financial framework*. <https://www.europarl.europa.eu/factsheets/en/sheet/29/multiannual-financial-framework>
23. European Commission. (2022). *Proposal for a Regulation of the European Parliament and the Council on the financial rules applicable to the general budget of the Union (recast)*. https://commission-europa-eu.translate.goog/document/download/1023dd98-9891-4d0c-b0d8-d4e97a03cf5b_en?filename=com_2022_223_1_en_act_part1_final.pdf& x tr sl=en& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc
24. Council of the European Union. (2024). *The EU long-term budget*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/eu-long-term-budget/>
25. European Union. (n.d.). *The Single European Act*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:xy0027>
26. European Commission. (2023). *EU expenditure and revenue – data 2000–2022*. https://commission-europa-eu.translate.goog/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2014-2020/spending-and-revenue_en? x tr sl=en& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc
27. European Commission. (2024). *EU expenditure and revenue – data 2000–2023*. https://commission-europa-eu.translate.goog/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027/spending-and-revenue_en? x tr sl=en& x tr tl=uk& x tr hl=uk& x tr pto=sc



Диджиталізація в системі публічного управління

Зоряна М. Бурик  ^{1*} • Ігор М. Івасютин  ² • Денис Д. Косоногов  ³

¹ Університет Григорія Сковороди в Переяславі (Україна). Професор кафедри публічного управління та адміністрування, д-р наук з держ. упр., професор.

² Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління.

³ Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна). Аспірант кафедри прикладної економіки, підприємництва та публічного управління.

* Автор-кореспондент, e-mail: z.burik@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

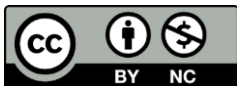
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04)

Авторське право

© 2025 авторів



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Цифровізація стала складовою будь-якого виду діяльності, включаючи публічне управління та процеси адміністрування. Процеси впровадження технологій охоплюють не лише покращення публічних послуг, а й значно поширилися в управлінській діяльності органів влади різних інституційних рівнів, включаючи такі напрямки, як: міжсекторальна співпраця, взаємодія, комунікація, обмін даними та відкриті дані. Мета статті полягає у висвітленні ключових особливостей та тенденцій диджиталізації в системі публічного управління України упродовж 2019–2024 років. Для досягнення цілей у дослідженні використовуються загальнонаукові методи, проведено огляд стратегічних документів, проаналізовано фінансування цієї сфери упродовж 2019–2024 років, наведено основні результати цифровізації в публічному управлінні. Цифровізація в системі публічного управління характеризується рядом особливостей. По-перше, розроблені урядом стратегічні документи, які визначають цілі цифровізації за окремими напрямками публічного управління. Це пов'язано з потребою вирішення проблем управлінської діяльності в різних сферах, з якими стикаються повноважні органи менеджменту. По-друге, впровадження цифрових технологій в умовах скорочення бюджетного фінансування зосереджене на напрямку електронного урядування. Ресурси, які були виділені у 2021 році на розбудову мережі центрів надання адміністративних послуг та підвищення доступності Інтернету тепер спрямовуються до резервного фонду бюджету. По-третє, в умовах війни держава зосередила увагу на таких вагомих напрямках цифровізації, як електронні комунікації та сфера відкритих даних, а урядом затверджено стратегії їх розвитку. На сьогодні найбільш пріоритетними цілями, відповідно до планів Міністерства цифрової трансформації України, визначені розвиток цифрової економіки, інновацій, технологій, електронної демократії та врядування, інформаційного суспільства, цифрових навичок, цифрових прав громадян, впровадження електронного документообігу, відкритих даних, публічних електронних реєстрів, національних електронних інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури та електронних комунікацій, електронної комерції, надання електронних адміністративних послуг, довірчих послуг, електронної ідентифікації, IT-індустрії та правового режиму Дія Сіті. Тож цифровізація в системі публічного управління охоплює широке коло питань та проблем. В умовах скорочення фінансування окремих програм через війну, ресурси держави в першу чергу спрямовуються на електронне урядування, виконання функцій управління Міністерством цифрової трансформації України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифровізація, диджиталізація, публічне управління, електронне урядування, електронні послуги, електронна участь, онлайн послуги.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Digitalization in the Public Administration System

Zoriana Buryk ^{1*} • Ihor Ivasiutyn ² • Denys Kosonohov ³

¹ Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav (Ukraine). Professor at the Department of Public Administration and Management, Doctor of Sciences in Public Administration, Professor.

² Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Public Administration.

³ Dnipro University of Technology (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Applied Economics, Entrepreneurship and Public Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: z.burik@ukr.net

ARTICLE INFO

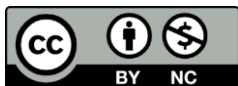
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.04)

Copyright © 2025
by authors



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



Digitalization has become an integral part of any activity, including public administration, and administration processes. The processes of technology implementation cover not only the improvement of public services, but have also significantly spread in the management activities of authorities of various institutional levels, including such areas as: intersectional cooperation, interaction, communication, data exchange, and open data. The purpose of the article is to highlight the key features and trends of digitalization in the public administration system of Ukraine during 2019–2024. To achieve the goals, the study uses general scientific methods, reviews strategic documents, analyzes the financing of this area during 2019–2024, and presents the main results of digitalization in public administration. Several features characterize digitalization in the public administration system. First, the government has developed strategic documents that define the goals of digitalization in individual spheres of public administration. This is due to the need to solve management problems in various areas that the competent management bodies face. Secondly, the focus of digital technology integration in the context of reduced budget funding is on the direction of e-government. The government allocated resources in 2021 to expand the network of administrative service centers and increase Internet accessibility are now being directed to the budget reserve fund. Thirdly, in the context of war, the state focused on such important areas of digitalization as electronic communications and the field of open data, and the government approved strategies for their development. Today, the most priority goals, according to the plans of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine, are the development of the digital economy, innovations, technologies, e-democracy and governance, information society, digital skills, digital rights of citizens, the implementation of electronic document management, open data, public electronic registers, national electronic information resources, digital infrastructure and electronic communications, e-commerce, the provision of electronic administrative services, trust services, electronic identification, IT industry and the legal regime of the City of Action. Therefore, digitalization in the public administration system covers a wide range of issues and problems. In the context of reduced funding for individual programs due to the war, government primarily directed state resources to e-government, the performance of management functions by the Ministry of Digital Transformation of Ukraine.

KEYWORDS

digitalization, public administration, e-government, e-services, e-participation, online services.

1. Вступ

Тенденції щодо цифровізації різних сфер життєдіяльності суспільства, які значно спрощують різноманітні процеси, виконання функцій та завдань, поширилися на сферу публічного управління в Україні. Це потребує не лише переосмислення, а й впровадження цілісної концепції оцифрування діяльності органів державної влади на різних управлінських рівнях, їх взаємодії з громадськістю, приватним сектором, міжвідомчої співпраці та координації діяльності.

Диджиталізація в Україні спрямована передусім на забезпечення високого рівня якості публічних послуг, усунення системних проблем, пов'язаних з їх наданням. Новітні тенденції цифрової економіки також позначаються на потребах в диджиталізації публічного управління, адже електронний уряд – одна з її складових. Водночас в діяльності суб'єктів управління, пов'язаній з впровадженням технологій, виникають різноманітні виклики, зумовлені як недоліками правового регулювання, так і інституційними, інфраструктурними, політичними, економічними та іншими чинниками. Відповідно це потребує більш детального висвітлення проблематики цифровізації в системі публічного управління.

2. Огляд літературних джерел

Проблематика цифровізації в системі публічного управління стосується різносторонніх аспектів впровадження технологій в діяльності державних інституцій. У публікації Білоус А. О. акцентується увага на покращенні адміністративних послуг завдяки цифровим технологіям, підвищенні рівня компетенцій державних службовців в контексті цифровізації [1].

У статті Бондарчук Н. В. та Дубрової Н. П. коротко окреслені основні проблеми цифровізації публічного управління: обмежене фінансування, проблеми та труднощі інтеграції різних даних в управлінні, законодавчі недоліки, кадрові проблеми [2]. Вовк Н. С. та Марковець О. В. вказують про такі проблеми цифровізації, як низький рівень довіри громадян до діяльності органів влади, невідповідність цифровізації публічного управління України європейським стандартам. Зокрема останнє, на думку авторів цієї роботи, стосується передусім законодавчих норм та вимог, аніж самого стану впровадження технологій [3].

У роботі Квітки С. А., Новіченко Н. В., Гусаревич Н. В., Піскохи Н. І., Бардаха О. Ю., Демошенка Є. Г. щодо цифровізації публічного управління висвітлюються проблеми впровадження технологій (технології підключення ширококутного доступу до Інтернету, технології підключення мобільного доступу до Інтернету, хмарні сервіси, штучний інтелект) на муніципальному рівні: недостатній інтерес органів муніципальної влади до цифровізації, цифровий розрив між територіями, недоступність приватних операторів із постачання телекомунікаційних послуг до віддалених територій, що потребує від органів місцевого самоврядування дій із вирішення цих питань [4].

Поділяємо думку Костенюк Н. І., Макарової І. О., Пігарєва Ю. Б., Сметаніної Л. С. про перехід від етапу інформатизації до етапів електронного урядування, орієнтованого на задоволення потреб громадян, цифрового врядування в державному управлінні та місцевому самоврядуванні в Україні [5, с. 43]. Інформатизація передбачає використання інформаційних, інформаційно-комунікаційних технологій для автоматизації процесів в системі державного управління. Цифрове урядування автори визначають як «сервісноорієнтовану організацію функціонування системи публічного врядування», становлення якого відбувається послідовно в результаті оцифрування публічної інформації, процесів, цифровізації (впровадження цифрових технологій в публічному управлінні), цифрової трансформації (докорінне перетворення організаційних процесів, діяльності, компетенцій, моделей публічної сфери, що веде до відкритого врядування, в основі якого відкриті дані, відкриті процеси, відкриті послуги) [5, с. 44].

Напрямки та перешкоди цифровізації публічного управління на регіональному, національному рівнях в Україні, розглянуті в роботі Макарової І. О., Пігарєва Ю. Б., Сметаніної Л. С., вказують на створення Міністерством цифрової трансформації України сервісноорієнтованої системи публічного управління за рахунок проєктів зі створення порталу онлайн послуг та мобільного застосунку Дія. Цифрову трансформацію регіонів визначено як один з напрямів диджиталізації [6].

На основі аналізу трендів цифрової трансформації публічного управління в Україні Ніколіна І. І. приходиться до висновку щодо підвищення ефективності, результативності, якості публічної діяльності, позитивну динаміку стану електронного врядування, особливо щодо електронної участі та прийняття державних управлінських рішень [7].

Прохорова, В. В., Бабічев, А. В., Янчак, Ю. О. визначають ознаки цифровізації, цифрової трансформації в управлінні: зміна способів діяльності, організаційні зміни, інновації в послугах, продуктах [8].

У працях Разумей Г. Ю., Разумей М. М., Савченко О. С. та Чорного С. В. визначено поняття «цифровізація публічного управління», мета якої передбачає зміну продуктів, процедур, механізмів, характеру діяльності в публічному управлінні та покращення комунікації, взаємодії у відповідній системі» [9–11].

3. Постановка завдання

Не зважаючи на численні теоретико-практичні дослідження вітчизняних вчених в літературі обмежено висвітлюються сучасні аспекти та проблематика диджиталізації в системі публічного управління на різних інституційних рівнях та за сферами управління. Сьогодні цифровізація стосується не лише покращення якості публічних послуг, розвитку електронних комунікацій, а й передбачає покращення управління сферою відкритих даних, їх використання в цілях електронного врядування. Крім цього, вчені мало приділяють уваги фінансуванню процесів цифровізації, особливо з початку військового вторгнення, його впливу на стан впровадження технологій повноважними органами управління.

Мета статті полягає у висвітленні ключових особливостей та тенденцій диджиталізації в системі публічного управління України впродовж 2019–2024 років.

4. Методи та матеріали

Для виявлення основних особливостей, тенденцій диджиталізації у системі публічного управління використано загальнонаукові методи індукції та дедукції, аналізу та синтезу, систематизації та узагальнення таких джерел та матеріалів, як: стратегічні документи та основні нормативно-правові акти у сфері цифровізації, дані платформи «Відкритий бюджет» щодо стану фактичного фінансування бюджетних програм Міністерства цифрової трансформації України, Звіти про стан виконання завдань та заходів планів Міністерства цифрової трансформації України у 2022–2023 роках, Індекси розвитку е-врядування, е-участі, онлайн-послуг, інфраструктури телекомунікацій та людського розвитку України у 2020–2024 роках.

5. Результати та обговорення

У 2016 році у презентованому Міністерством економічного розвитку та торгівлі України проекті «Цифрова агенда України 2020» йшлося щодо потреби впровадження цифрових технологій в економіці та суспільстві, потребу просування та впровадження цілісних національних «цифрових» стратегій, усунення законодавчих, інституційних бар'єрів її розвитку, потребу в розробці актуальних нормативно-правових актів для врегулювання цієї сфери. Основними цілями, визначеними в документі, були стимулювання економіки, залучення інвестицій, створення передумов цифрової трансформації економіки, доступність цифрових технологій, створення можливостей реалізації людського капіталу, розвитку креативних «цифрових» індустрій, світове лідерство в експорті «цифрової» продукції [12]. Проте заявлені амбіційні стратегічні цілі та ініціативи не були практично впроваджені, адже це потребувало як створення відповідальної за цифровізацію та електронне врядування державної інституції, відповідного фінансування її діяльності, так і формування конкретного механізму досягнення цілей. Попри невиконання початкової стратегії, багато її ідей стали основою для діяльності Міністерства цифрової трансформації України.

Сприятливим чинником цифровізації для України стало підписання Угоди з ЄС «Про участь України у програмі ЄС «Цифрова Європа» (2021–2027) в редакції від 23 лютого 2023 року № 984_005-22, мета якої полягає у взаємовигідному співробітництві для зміцнення та підтримки розгортання надійних, безпечних цифрових можливостей в Союзі у сферах: штучного інтелекту,

кібербезпеки, передових цифрових навичок, розгортання, максимального використання цифрових потужностей та інтегрованості, високопродуктивного компютерингу [13]. Участь України у цій програмі стала важливим кроком у цифровій трансформації публічного управління, адже було відкрито доступ до фінансових, технічних ресурсів для досягнення її мети за рахунок розвитку цифрових навичок, впровадження цифрових технологій на підприємствах, розбудову цифрової інфраструктури. Контрактним пунктом для реалізації програми визначено Офіс з розвитку підприємництва та експорту.

В цілях забезпечення розвитку цифрових навичок Розпорядженням Кабінету Міністрів України схвалено «Концепцію розвитку цифрових компетентностей» та затверджено план заходів з її реалізації від 3 березня 2021 року № 167-р. [14]. В рамках цієї Концепції заплановано вирішення основних проблем: відсутності правового регулювання у цій сфері управління, рамок цифрової компетентності громадян, єдиних підходів до їх визначення у професійних стандартах та освітніх програмах, вимог до цих компетентностей, та інших.

У 2020 році урядом затверджено «Державну стратегію регіонального розвитку на 2021–2027 роки» від 5 серпня 2020 року № 695, серед пріоритетів якої цифрова трансформація громад та територій для підвищення ступеня доступності державних послуг населенню. До основних завдань документа належать: підвищення цифрової грамотності громадян, безперешкодний доступ до Інтернету жителів різних населених пунктів, доступ до електронних послуг через мобільні засоби, використання інструментів е-демократії, електронний документообіг та взаємодія між представниками місцевого самоврядування, впровадження концепції відкрити даних [15].

У 2024 році схвалено «Стратегію відновлення, сталого розвитку та цифрової трансформації малого і середнього підприємництва на період до 2027 року» від 30 серпня 2024 року № 821-р., затверджено операційний план заходів її впровадження у 2024–2027 роках в цілях підтримки бізнесу та його цифрової трансформації. Останнє передбачає подолання викликів інтеграції технологій, включаючи сферу кібербезпеки, підвищення обізнаності бізнесу щодо інструментів протидії кібер загрозам, перехід підприємств на українське програмне забезпечення; запровадження виставлення електронних рахунків, альтернативних методів оплати (миттєві платежі) для скорочення вартості безготівкових розрахунків; впровадження політики управління даними (адвокація відкритих наборів даних, розвиток культури поведінки з даними, захист даних, співпраця з постачальниками технологій тощо); стимулювання цифрової трансформації бізнесу через гранти або ваучери для інвестування суб'єктами господарювання в технології, розвиток цифрових навичок [16].

До початку створення Міністерства цифрової трансформації України у 2019 році процеси цифровізації системи публічного управління характеризувалися досить безсистемним характером. Відсутність центрального органу у сфері управління процесами диджиталізації та водночас розвиток електронного урядування за окремими сферами, за які були відповідальні виконавчі органи влади, зумовлювала такі проблеми, як: відсутність цілісної системи взаємодії на різних рівнях управління, не розуміння єдиної траєкторії подальшого цифрового розвитку держави, концентрація на вирішенні окремих поточних завдань з цифровізації тощо.

При цьому, на електронне врядування було виділено значні ресурси з державного бюджету: 33,17 млн грн на керівництво та управління у цій сфері, ще 93,37 млн грн на національну програму інформатизації та власне е-врядування (фактичні дані за 2018 рік). З 2019 року простежувалось динамічне зростання обсягів фінансування електронного врядування та спрямування коштів на діяльність в рамках Міністерства цифрової трансформації України: у 2019 році з держбюджету виділено 33,31 млн грн, у 2020 році – 124,56 млн грн, у 2021 році – 344,51 млн грн, у 2022 році – 532,49 млн грн, у 2023 році 526,03 – млн грн, у 2024 році 690,17 млн грн [17]. Також значні обсяги фінансових ресурсів спрямовувались на заходи з цифровізації на регіональному рівні: місцеві бюджети отримали 636,56 млн грн у формі субвенцій у 2021 році для розвитку мережі центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) та підвищення рівня доступності мережі Інтернет в сільських місцевостях. На виконання функцій з управління та керівництва цифровізацією Міністерство цифрової трансформації України отримало фінансування в розмірі 899,46 млн грн за 2019–2024 роки. Значне збільшення фінансування інших бюджетних програм у 2024 році насамперед пов'язано з впровадженням проєктів оборонного кластера «Brave1», в межах якого проводяться розробки безпілотників зі штучним інтелектом, системи протидії військовим небезпекам, морські дрони (рис. 1).

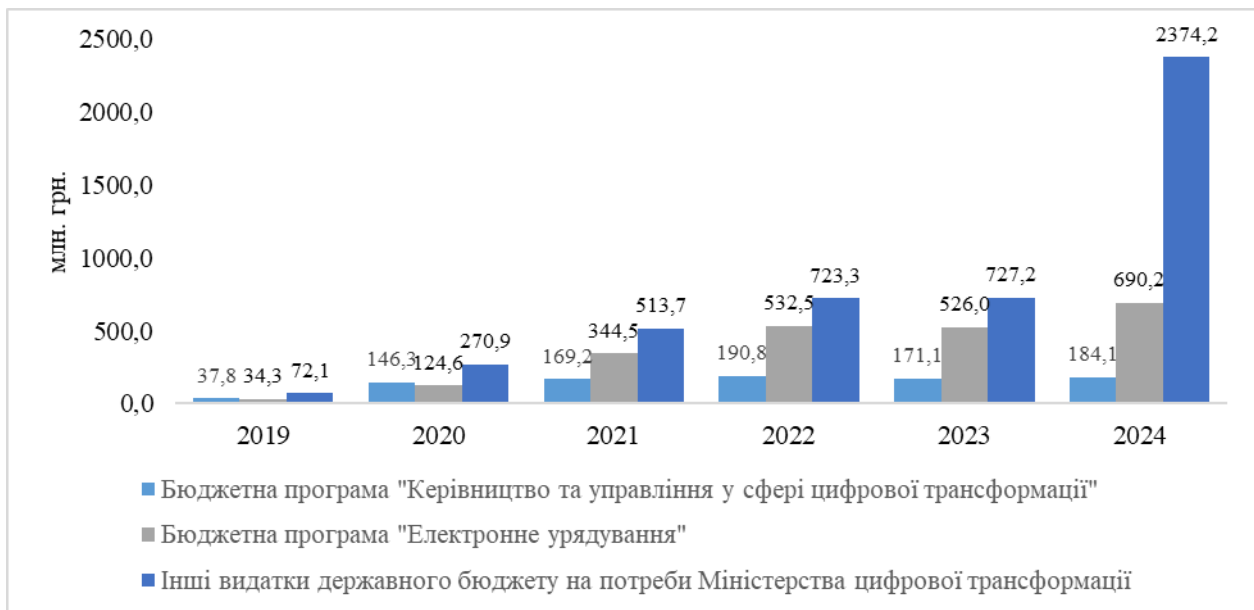


Рис. 1. Динаміка видатків державного бюджету на виконання завдань та функцій Міністерства цифрової трансформації України у 2019–2024 роках, млн грн
Джерело: розраховано автором за даними [17].

У 2022 році кошти, які б мали передбачатися на розвиток мережі ЦНАП, заходи підвищення доступності до Інтернету в сільських територіях у вигляді субвенцій, а також кошти для реалізації програми «Національної програми інформатизації», були спрямовані до резервного фонду бюджету. Тож, частково існує проблема обмеженості фінансування, яка відзначається у статті Бондарчук Н. В. та Дубрової Н. П., проте видатки з державного бюджету на потреби цифровізації зросли у 2019–2024 роках, а скорочення фінансування відбулося лише за окремими програмами. Це пов'язано з військовими загрозами, потребами захисту територій з використанням інноваційних цифрових інструментів оборони, кошти на розробку яких виділені на проекти оборонного кластера «Brave1».

Проведення функціонального аудиту операційної діяльності Міністерства цифрової трансформації України у 2022 році засвідчило про продовження виконання заходів для розвитку електронних послуг, мережі Інтернет, цифрової економіки та цифрової грамотності, забезпечення цифрової стійкості держави [18]. У 2023 році заходи стосувалися виконання таких завдань, як: цифровізація, розвиток цифрової економіки, інновацій, технологій, електронна демократія та врядування, інформаційне суспільство, цифрові навички, цифрові права громадян, впровадження електронного документообігу, відкритих даних, публічних електронних реєстрів, національних електронних інформаційних ресурсів, цифрова інфраструктура та електронні комунікації, електронна комерція, надання електронних, адміністративних послуг, довірчих послуг, електронна ідентифікація, ІТ-індустрія та правовий режим Дія Сіті [19].

Найбільший здобуток діяльності Міністерства цифрової трансформації України у співпраці та за фінансування міжнародних партнерів – розвиток Порталу Дія для забезпечення надання онлайн-послуг та взаємодії держави з громадянами, юридичними особами. Завдяки веб-порталу та мобільному застосунку фізичні особи станом на кінець 2022 року могли скористатися 22 та 115 видами електронних послуг відповідно. Перелік онлайн послуг постійно розширюється. Найбільш популярні послуги: житлові сертифікати на виплати за пошкоджене майно, заміна посвідчення водія, кваліфікаційні документи для моряків, витяги про несудимість, мапа пунктів незламності, сплата податків для фізичних осіб підприємців та інші. Упродовж 2023 року в додатку зареєстровано понад 1 млн користувачів, а загальна їх чисельність станом на кінець 2023 року становить понад 20 млн осіб. За даними досліджень рівень використання електронних послуг веб-порталу Дія становить 52 % станом на 2022 рік [19].

Згідно з індексом розвитку е-урядування Україна посідала 82 місце у 2018 році, тоді як у 2020 році – 69, у 2022 році її позиції значно зміцнилися, про що вказує відповідний рейтинг та 62 місце серед інших країн. У 2024 році Україна зайняла 30 позицію в рейтингу, що вказує на суттєву трансформацію процесів цифровізації публічного управління (рис. 2).

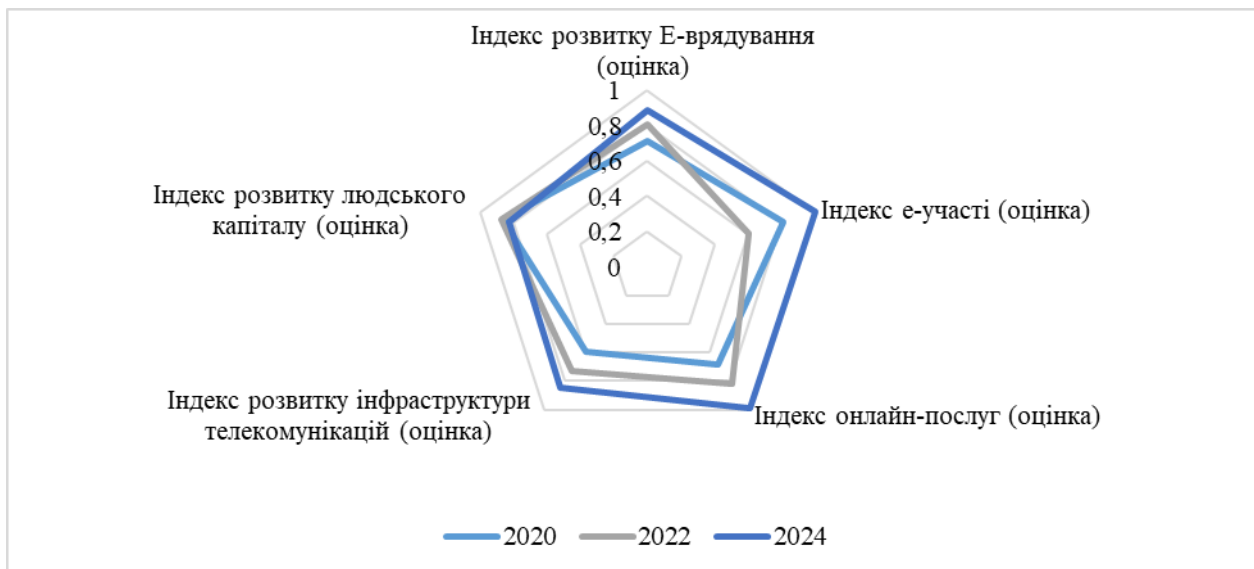


Рис. 2. Значення оцінок Індексів розвитку е-врядування, е-участі, онлайн-послуг, інфраструктури телекомунікацій та людського розвитку України у 2020–2024 роках
Джерело: побудовано автором за даними [20].

В умовах воєнного стану виникли нові виклики, пов'язані з цифровою трансформацією системи публічного управління. До них варто віднести: ризики пошкодження інформаційно-комунікаційних мереж, кібератаки на центри управління мережами постачальників комунікаційних електронних послуг, скорочення доступності послуг через проблеми відключення електроенергії, недостатність адміністративної спроможності органів державної влади, які здійснюють публічне управління у цій сфері, потреби захисту персональних даних та оновлення відповідного законодавства та інші.

Відтак, прийняття норм Закону України «Про хмарні послуги» від 28 червня 2024 № 2075-IX [21], а також Постанов Правлінням Національного банку України та Кабінету Міністрів України мало на меті вирішити проблему посилення захисту даних та інформації (Постанова Правління НБУ «Про використання банками хмарних послуг в умовах воєнного стану» від 8 березня 2022 року № 42 про надання банкам права здійснення обробки, зберігання персональних даних клієнтів, банківської інформації з використанням хмарних сервісів, наданих на базі обладнання країн ЄС, США, Канади, Великобританії; Постанова КМУ «Деякі питання забезпечення функціонування інформаційно-комунікаційних систем, електронних комунікаційних систем, публічних електронних реєстрів в умовах воєнного стану» від 12 березня 2022 р. № 263) [22; 23]. З прийняттям цих актів органи влади, державні банки, підприємства тощо отримали можливості впровадити хмарні сервіси, послуги та забезпечити розвиток цифрової інфраструктури для збереження інформації. Як наслідок, відбуваються суттєві зрушення в розбудові цифрової інфраструктури.

У зв'язку з військовим вторгненням зростає необхідність як інтеграції України до простору ЄС, так і прийняття в січні 2022 року Закону України «Про електронні комунікації» від 8 листопада 2024 року № 1089-IX, норми якого були гармонізовані з європейськими та визначили правові, організаційні засади політики держави у цій сфері, права та обов'язки відповідальних за осіб, які провадять діяльність із надання електронних комунікаційних послуг, або їх використовують [24]. У 2024 році урядом розроблено проект Стратегії розвитку сфери електронних комунікацій України на період до 2030 року, яким передбачено використання державою проактивного підходу до захисту інтересів користувачів послуг зв'язку в умовах зростання кількості їх постачальників та пропозиції технологій [25].

За даними рейтингу Open Data Maturity, в Україні рівень зрілості відкритих даних оцінено на 96 % у 2023 році. До цієї сфери належать такі компоненти: стратегічна обізнаність, вимірювання повторного використання даних, створення соціального, антикорупційного впливу, що впливають на прозорість діяльності різних органів влади, розвиток «відкритих» продуктів та послуг.

У 2024 році уряд розробив проект Стратегії розвитку сфери відкритих даних України на 2025–2027 роки, в якому визначено основні напрямки державної політики відповідно наявних

проблем у цій сфері [26]. Ці проблеми стосуються відсутності узгодженості нормативно-правових актів у цій сфері (акти регулювання доступу до публічних реєстрів, публічної інформації, оприлюднення наборів даних), безсистемного визначення наборів даних для оприлюднення, відсутності єдиної методології стандартизації та класифікації даних. Ці проблемні питання зумовлені обмеженістю інституційної спроможності розпорядників відкритих даних, підвищення якої потребує фінансування, посилення координації їх роботи в цьому напрямку, міжсекторальної співпраці та комунікації, розвитку навичок розпорядників у створенні наборів даних.

Пріоритетними напрямками роботи Міністерства цифрової трансформації України на 2024 рік визначено: подальший розвиток веб-порталу Дія та його мобільного застосунку, веб-порталу Дія Освіта, цифрова експертиза проєктів законодавчих актів, підтримка функціонування державного порталу для збору коштів на підтримку України, подальший розвиток мережі ЦНАП, електронних довірчих послуг та електронної ідентифікації, сфери відкритих даних, хмарних послуг, ІТ-індустрії, цифрової економіки, забезпечення прозорості, продуктивності обміну даними з електронних ресурсів, формування передумов для розвитку електронних комунікацій, розвиток цифрових технологій, робототехніки, кіберзахисту [27].

Отже, цифровізація в системі публічного управління характеризується наступними особливостями: розроблені концептуальні засади розвитку цифрових компетентностей громадян, цифрової трансформації громад та територій, малого та середнього підприємництва; налагоджене взаємовигідне співробітництво України з ЄС для підтримки цифрових можливостей; Україна перебуває на етапі розвитку цифрового урядування – сервісноорієнтованої організації функціонування системи публічного управління як наслідок активної діяльності Міністерства цифрової трансформації України; цифровізація відбувається з врахуванням умов воєнного стану, актуалізовано питання захисту цифрової інфраструктури, розвитку сфери відкритих даних.

6. Висновки

Цифровізація в системі публічного управління відповідає суспільним запитам та потребам держави в розвитку цифрового урядування, що завдяки проєктам Міністерства цифрової трансформації України переходить від етапу впровадження цифрових технологій до цифрової трансформації. Стратегічні засади цифровізації в Україні визначаються за напрямками управління, включаючи, такі, як розвиток цифрових навичок та компетентностей, цифрова трансформація малого та середнього підприємництва, електронні комунікації та відкриті дані. Цілі вказаних напрямків управління відрізняються як за проблематикою, так і за потребами у фінансуванні. Найбільш пріоритетними з них, відповідно до планів Міністерства цифрової трансформації України, є розвиток цифрової економіки, інновацій, технологій, електронної демократії та врядування, інформаційного суспільства, цифрових навичок, цифрових прав громадян, впровадження електронного документообігу, відкритих даних, публічних електронних реєстрів, національних електронних інформаційних ресурсів, цифрової інфраструктури та електронних комунікацій, електронної комерції, надання електронних адміністративних послуг, довірчих послуг, електронної ідентифікації, ІТ-індустрії та правового режиму Дія Сіті. Тож, цифровізація в системі публічного управління охоплює надзвичайно широке коло питань та викликів. В умовах скорочення фінансування окремих програм через війну, ресурси держави в першу чергу спрямовуються саме на електронне урядування, виконання функцій управління Міністерством цифрової трансформації України. Подальші дослідження варто зосередити на ефективності та результативності виконання бюджетних програм цифровізації в публічному управлінні.

References

1. Bilous, A. O. (2022). Problemy ta perspektyvy reformuvannya systemy publichnoho upravlinnia v umovakh voiennoho chasu [Problems and prospects of reforming the public administration system in wartime conditions]. *Tavriskiyi Naukovyi Visnyk. Seriya: Publichne Upravlinnia ta Administruvannya*, (3), 23–29. <https://doi.org/10.32851/tnv-pub.2022.3.3> (in Ukrainian)
2. Bondarchuk, N. V., & Dubrova, N. P. (2023). Tsyfrovizatsiya publichnoho upravlinnia: Stan ta perspektyvy rozvytku [Digitalization of public administration: Current state and development prospects]. *Vcheni Zapysky*

- TNU imeni V. I. Vernadskoho. Seriya: Publichne Upravlinnia ta Administruvannia. Aktualni Problemy u Sferi Publichnoho Upravlinnia*, 34(73), 213–218. <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38> (in Ukrainian)
3. Vovk, N. S., & Markovets, O. V. (2022). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia: Dosvid YeS ta perspektyvy dlia Ukrainy [Digitalization of public administration: EU experience and prospects for Ukraine]. In T. Astramovich-Leik, & Ya. Turchyn (Eds.), *The Formation and Peculiarities of the Implementation of the European Union's Eastern Policy* (pp. 71–86). Baltija Publishing. <https://doi.org/10.30525/978-9934-26-224-1-5> (in Ukrainian)
 4. Kvitka, S. A., Novichenko, N. V., Husarevych, N. V., Piskokha, N. I., Bardakh, O. Yu., & Demoshenko, Ye. H. (2020). Perspektyvni napriamky tsyfrovoy transformatsii publichnoho upravlinnia [Promising directions of digital transformation of public administration]. *Public Administration Aspects*, 8(4), 129–146. <https://doi.org/10.15421/152087> (in Ukrainian)
 5. Kosteniuk, N. I., Makarova, I. O., Piharev, Yu. B., & Smetanina, L. S. (2021). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia: Vitchyzniani dosvid [Digitalization of public administration: Domestic experience]. *Teoretychni ta Prykladni Pytannia Derzhavotvorennia*, (26), 41–50. <http://taais.oridu.odessa.ua/article/view/239001> (in Ukrainian)
 6. Makarova, I. O., Piharev, Yu. B., & Smetanina, L. S. (2021). Tsyfrovizatsiia publichnoho upravlinnia na rehionalnomu ta miskomu rivniakh [Digitalization of public administration at regional and municipal levels]. *Aktualni Problemy Derzhavnoho Upravlinnia*, 2(83), 86–91. <http://uran.oridu.odessa.ua/article/view/237255> (in Ukrainian)
 7. Nikolina, I. I. (2020). Analiz trendu tsyfrovoy transformatsii publichnoho upravlinnia ta administruvannia v Ukraini [Analysis of the trend of digital transformation of public administration and management in Ukraine]. *Publichne Upravlinnia i Administruvannia v Ukraini*, (19), 53–59. <https://doi.org/10.32843/pma2663-5240-2020.19.10> (in Ukrainian)
 8. Prokhorova, V. V., Babichev, A. V., & Yanchak, Yu. O. (2023). Tsyfrovizatsiia upravlinnia na makrorivni [Digitalization of management at the macro level]. In V. Prokhorova (Ed.), *Upravlinnia Rozvytkom Ekonomichnoho Seredovyscha v Umovakh Hlobalnykh Transformatsii* (pp. 387–394). Ivanchenko I. S. Publishing House. <https://doi.org/10.33296/ecouipa2023> (in Ukrainian)
 9. Razumei, H. Yu., & Razumei, M. M. (2020). Didzhytalizatsiia publichnoho upravlinnia yak skladnyk tsyfrovoy transformatsii Ukrainy [Digitalization of public administration as a component of Ukraine's digital transformation]. *Publichne Upravlinnia ta Mytne Administruvannia*, 2(25), 139–145. <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2020-2.25> (in Ukrainian)
 10. Savchenko, O. S. (2022). Systematyzatsiia naukovykh pidkhodiv do poniattia "tsyfrovizatsiia u publichnomu upravlinni" [Systematization of scientific approaches to the concept of "digitalization in public administration"]. *Derzhava ta Rehiony. Seriya: Publichne Upravlinnia i Administruvannia*, 2(76), 72–76. <https://doi.org/10.32840/1813-3401.2022.2.12> (in Ukrainian)
 11. Chorny, S. V. (2021). Poniattia ta perspektyvy rozvytku tsyfrovizatsii u sferi publichnoho upravlinnia [The concept and prospects of digitalization development in the field of public administration]. *Kyivskiy Chasopys Prava*, (4), 224–229. <https://doi.org/10.32782/kij/2021.4.34> (in Ukrainian)
 12. Ukrainian Chamber of Commerce and Industry. (2016). Tsyfrova adzhenda Ukrainy – 2020 ("Tsyfrovyi poriadok denniy" – 2020): Kontseptualni zasady (versiia 1.0). Pershocherhovi sfery, initsiatyvy, proekty "tsyfrovizatsii" Ukrainy do 2020 roku [Digital Agenda of Ukraine – 2020 ("Digital Order of the Day" – 2020): Conceptual foundations (version 1.0). Priority areas, initiatives, and projects of Ukraine's "digitalization" until 2020]. <https://ucc.org.ua/uploads/files/58e78ee3c3922.pdf> (in Ukrainian)
 13. Verkhovna Rada of Ukraine. (2023). Zakon Ukrainy "Pro ratyfikatsiiu Uhody mizh Ukrainoiu ta Yevropeiskym Soiuzom pro uchast Ukrainy v prohrami Yevropeiskoho Soiuzu "Tsyfrova Yevropa" (2021–2027)" № 2926-IX vid 23 liutoho 2023 [Law of Ukraine "On the ratification of the Agreement between Ukraine and the European Union on Ukraine's participation in the European Union program 'Digital Europe' (2021–2027)" No. 2926-IX of February 23, 2023]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady (VVR)*, 2023(60), Article 193. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2926-20#Text> (in Ukrainian)
 14. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2021). Rozporiadzhennia KMU "Pro skhvalennia Kontseptsii rozvytku tsyfrovoykh kompetentnosti ta zatverdzhennia planu zakhodiv z yii realizatsii" № 167-r vid 3 bereznia 2021 r. [Resolution "On the approval of the Concept for the development of digital competencies and the approval of the action plan for its implementation" No. 167-r of March 3, 2021]. Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/167-2021-p#Text> (in Ukrainian)
 15. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (n.d.). Uriad zatverdyyv Derzhavnu stratehiiu rehionalnoho rozvytku do 2027 roku [The government approved the State Strategy for Regional Development until 2027]. <https://thedigital.gov.ua/news/uryad-zatverdiv-derzhavnu-strategiyu-regionalnogo-rozvitku-do-2027-roku> (in Ukrainian)
 16. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2024). Rozporiadzhennia KMU "Pro skhvalennia Stratehii vidnovlennia, staloho rozvytku ta tsyfrovoy transformatsii maloho i serednoho pidpriemnytstva na period do 2027 roku ta zatverdzhennia operatsiynoho planu zakhodiv z yii realizatsii u 2024-2027 rokakh" № 821-r vid 30 serpnia 2024 r. [Resolution "On the approval of the Strategy for the recovery, sustainable development, and digital

- transformation of small and medium enterprises for the period until 2027 and the approval of the operational plan of measures for its implementation in 2024–2027” No. 821-r of August 30, 2024]. Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/821-2024-p#n75> (in Ukrainian)
17. Open Budget Platform 2025. (2025). <https://openbudget.gov.ua/analytics/expenses> (in Ukrainian)
 18. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Zvit pro rezultaty roboty Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy v 2022 rotsi [Report on the results of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine’s work in 2022]. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/Звіт_Мінцифри_2022.pdf (in Ukrainian)
 19. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Zvit pro rezultaty roboty Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy v 2023 rotsi [Report on the results of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine’s work in 2023]. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/Наказ_щодо_Звіту_2023_2_compressed.pdf (in Ukrainian)
 20. United Nations. (2024). *E-Government Development Index*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Data/Country-Information/id/180-Ukraine/dataYear/2024>
 21. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Zakon Ukrainy “Pro khmarovi posluhy” № 2075-IX vid 28 chervnia 2024 [Law of Ukraine “On cloud services” No. 2075-IX of June 28, 2024]. *Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy (VVR)*, 2023(15), Article 52. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2075-20#Text> (in Ukrainian)
 22. Cabinet of Ministers of Ukraine. (2022). Postanova KМУ “Deiaki pytannia zabezpechennia funktsionuvannia informatsiino-komunikatsiinykh system, elektronnykh komunikatsiinykh system, publichnykh elektronnykh rejestriv v umovakh voiennoho stanu” № 263 vid 12 bereznia 2022 r. [Resolution “Certain issues of ensuring the functioning of information and communication systems, electronic communication systems, and public electronic registers under martial law” No. 263 of March 12, 2022]. Verkhovna Rada Ukrainy. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/263-2022-p#Text> (in Ukrainian)
 23. National Bank of Ukraine. (2022). Postanova Pravlinnia NBU “Pro vykorystannia bankamy khmarnykh posluh v umovakh voiennoho stanu” № 42 vid 8 bereznia 2022 roku [Board Resolution “On the use of cloud services by banks under martial law” No. 42 of March 8, 2022]. https://bank.gov.ua/ua/legislation/Resolution_08032022_42 (in Ukrainian)
 24. Verkhovna Rada of Ukraine. (2024). Zakon Ukrainy “Pro elektronni komunikatsii” № 1089-IX vid 08 lystopada 2024 [Law of Ukraine “On electronic communications” No. 1089-IX of November 8, 2024]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1089-20#Text> (in Ukrainian)
 25. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Stratehiia rozvytku sfery elektronnykh komunikatsii Ukrainy na period do 2030 roku [Strategy for the development of the electronic communications sector of Ukraine until 2030]. Rozporiadzhennia KМУ. <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/Стратегія%3A15%3A05.pdf> (in Ukrainian)
 26. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Stratehiia rozvytku sfery vidkrytykh danykh Ukrainy na 2025–2027 roky [Strategy for the development of the open data sector of Ukraine for 2025–2027]. Rozporiadzhennia KМУ. <https://thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/2.%20Стратегія.pdf> (in Ukrainian)
 27. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2024). Plan roboty Ministerstva tsyfrovoi transformatsii Ukrainy na 2024 rik [Work plan of the Ministry of Digital Transformation of Ukraine for 2024]. https://cms.thedigital.gov.ua/storage/uploads/files/page/ministry/План_роботи_МІЦ_2024_compressed.pdf (in Ukrainian)



Національна ідея як основа політичної міфології України

Тетяна А. Ковалевська  1*

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Аспірантка

* Автор-кореспондент, e-mail: amortenzia23@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідниця

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.01)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



У статті здійснено системний аналіз української національної ідеї як фундаментального чинника політичної міфології України. Досліджено концептуальні підходи до визначення національної ідеї, її структурні характеристики та функціональне значення в суспільно-політичних процесах. Визначено роль національної ідеї у формуванні колективної ідентичності, мобілізації суспільства, забезпеченні його консолідації в умовах внутрішніх трансформацій та зовнішніх викликів. Особливу увагу приділено механізмам міфологізації національної ідеї, її відображенню в політичній комунікації, ідеологічних конструктах, інформаційних кампаніях та цифровому просторі. Розглянуто вплив політичної міфотворчості на наративну структуру національної ідеї, її адаптацію до історичних і соціокультурних контекстів. Здійснено критичний аналіз класичних концепцій української національної ідеї, представлених у працях М. Драгоманова, Д. Донцова, В. Липинського, М. Грушевського, М. Міхновського, та сучасних досліджень цієї проблематики. Виокремлено основні підходи до визначення української національної ідеї, зокрема державницький, аксіологічний, консолідуючий та європоцентричний. Визначено, що ці підходи не є взаємовиключними, а, навпаки, взаємодоповнюють один одного, що зумовлює багатовекторний характер української національної ідеї. Окремий акцент зроблено на трансформації української національної ідеї в умовах війни з росією. Розглянуто процес її міфологізації як мобілізаційного чинника, що формує героїчні наративи, укріплює національну ідентичність і сприяє згуртуванню суспільства перед загрозами зовнішньої агресії. Зроблено висновок, що українська національна ідея є динамічним концептом, який адаптується до змінних історичних обставин, виконує інтеграційну та мобілізаційну функції та залишається ключовим елементом політичної міфології України. Перспективним напрямом подальших досліджень визначено розробку теоретичних засад універсальної моделі української національної ідеї, здатної забезпечити цілісність політичної нації та ефективно реагувати на виклики глобалізованого світу.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

національна ідея, політична міфологія, міфотворчість, нація, ідеологія, цінності, українська національна ідея, колективна ідентичність.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



National Idea as the Basis of the Political Mythology of Ukraine

Tetiana Kovalevska  1*

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine), PhD Student

* **Corresponding Author**, e-mail: amortenzia23@gmail.com

ARTICLE INFO

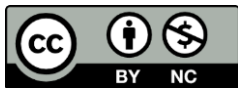
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.01)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article presents a systematic analysis of the Ukrainian national idea as a fundamental factor in the political mythology of Ukraine. The conceptual approaches to defining the national idea, its structural characteristics, and its functional significance in socio-political processes are explored. The role of the national idea in shaping collective identity, mobilizing society, and ensuring its consolidation in the context of internal transformations and external challenges is identified. Special attention is paid to the mechanisms of mythologization of the national idea, its reflection in political communication, ideological constructs, information campaigns, and the digital space. The influence of political myth-making on the narrative structure of the national idea, its adaptation to historical and socio-cultural contexts, is also examined. A critical analysis of the classical concepts of the Ukrainian national idea, as presented in the works of M. Drahomanov, D. Dontsov, V. Lypynsky, M. Hrushevsky, M. Mikhnovsky, and contemporary studies on the topic, is provided. The main approaches to defining the Ukrainian national idea are distinguished, including the state-building, axiological, consolidating, and Eurocentric approaches. It is concluded that these approaches are not mutually exclusive but, on the contrary, complement each other, which determines the multi-vector nature of the Ukrainian national idea. A special emphasis is placed on transforming the Ukrainian national idea in the context of the war with Russia. The process of its mythologization as a mobilizing factor is examined, as it forms heroic narratives, strengthens national identity, and promotes societal cohesion in the face of external aggression threats. It is concluded that the Ukrainian national idea is a dynamic concept that adapts to changing historical circumstances, performs integration and mobilization functions, and remains a key element of Ukraine's political mythology. A promising direction for future research is the development of theoretical foundations for a universal model of the Ukrainian national idea, capable of ensuring the integrity of the political nation and effectively responding to the challenges of the globalized world.

KEYWORDS

national idea, political mythology, myth-making, nation, ideology, values, Ukrainian national idea, collective identity.

1. Вступ

Після розпаду соціалістичної системи та проголошення незалежності України перед суспільством постала необхідність формування нових смислів та ідей, які б стали основою для консолідації нації. Українська національна ідея, що визначає ключові цінності та мету народу, перетворилася на один із центральних елементів політичної міфології країни. У сучасному інформаційному просторі вона виконує не лише інтеграційну функцію, а й слугує основою для формування політичних наративів, що впливають на суспільну думку.

Особливої актуальності ця проблема набула в умовах геополітичних викликів та війни з росією. Політичні сили, медіа та соціальні мережі активно використовують національну ідею у своїй риторичі, створюючи міфи, що формують уявлення про українську державність, історичну місію народу та його боротьбу за незалежність.

Однак, відсутність єдиного розуміння української національної ідеї та її змісту призводить до виникнення альтернативних версій цього міфу, що ускладнює процес консолідації суспільства. Політичні групи використовують її для мобілізації населення, іноді – для розділення суспільства на протилежні табори. Тому необхідно здійснити комплексний аналіз того, як національна ідея стає основою політичної міфології України, які механізми її конструювання та які наслідки це має для суспільного розвитку.

2. Огляд літературних джерел

Питання розвитку національної ідеї досліджували С. Вовканич, О. Забужко, Р. Коршук, І. Кресіна, В. Лісовий.

Разом із тим, концепція політичної міфології та її вплив на суспільну свідомість досліджується в працях таких світових і українських учених, як Е. Кассіпер, К. Леві-Строс, Р. Барт, М. Еліаде, Ю. Лотман, В. Пропп, Б. Малиновський, К. Гірц, О. Фрейденберг.

Проблеми розвитку національної ідеї в Україні, зокрема у контексті сучасних політичних та соціальних процесів, досліджені недостатньо. Це пов'язано з тим, що в Україні існує багато факторів, які впливають на формування національної свідомості, а концепція національної ідеї все ще потребує більш глибокого осмислення. Однак, зважаючи на динамічність суспільно-політичних змін, а також різноманітність підходів до інтерпретації національної ідеї, дослідження проблем і перспектив розвитку національної ідеї в Україні залишатимуться актуальними протягом тривалого часу.

3. Постановка завдання

Метою статті є аналіз та систематизація основних підходів до визначення української національної ідеї як фундаменту політичної міфології України. Дослідження спрямоване на розкриття зв'язку між національною ідеєю та процесами політичної міфотворчості, визначення її ролі в суспільному та політичному дискурсі

4. Методи та матеріали

Основними джерелами інформації дослідження є наукові праці вчених у галузі політології, історії, соціології, а також інтернет-матеріали та дослідження автора.

Методи дослідження включають аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз концепцій української національної ідеї, геополітичне спостереження, синтез понятійних визначень і системний аналіз політичних міфів. Використано також методи дискурсивного аналізу для вивчення впливу політичної комунікації та інформаційних кампаній на національну ідею.

5. Результати та обговорення

Міфологія є інтегративним феноменом, що формується в процесі колективного самоусвідомлення, де міф виступає основним інструментом для інтеграції індивідів у соціум і створення стійкої культурної ідентичності. Відповідно до цього, політична міфологія України,

яку можна розглядати як частину загальної національної міфології, бере на себе важливу роль у формуванні політичних наративів, що визначають уявлення про національну ідентичність, історичну місію та мету українського народу.

Міфи виступають в якості базових компонентів, на яких будується національна ідея, і вони, у свою чергу, сприяють її міфологізації. Міфологія, що складається з певних символів, архетипів та героїв, стає основою для формування колективної свідомості, на яку спираються національні політичні наративи. Така міфологія не лише обґрунтовує національну самосвідомість, а й організовує суспільний простір, створюючи певну візію майбутнього, що відображає цінності нації.

Важливим аспектом є те, що національна ідея, не будучи сталим та однозначним поняттям, піддається постійній міфологізації та інтерпретації в різних історичних умовах. Це дозволяє певним політичним силам маніпулювати значенням національної ідеї, використовуючи її як інструмент мобілізації суспільства, створюючи нові міфи або змінюючи старі, відповідно до своїх політичних цілей.

Міфологізація національної ідеї є не тільки відображенням історичних реалій, але й способом їх інтерпретації, що дозволяє зберегти певні соціальні та політичні уявлення в пам'яті нації. Наприклад, міфи про боротьбу за незалежність, героїчні постаті, образи «мучеників» чи «визволителів» використовуються для підкреслення певної ідеології, що в свою чергу впливає на політичні наративи сучасності.

Отже, національна ідея, як частина політичної міфології, не є чимось абстрактним чи незмінним. Вона є результатом активного процесу міфотворчості, що адаптується до змінюваних реалій, відповідаючи на виклики часу та потреби у формуванні єдиного наративу для нації.

Міф як інтегративний феномен можна розглядати як форму колективної свідомості. Міфологія виникає як родова свідомість, де людина в первісному світі існує як невід'ємна частина роду [2].

Це розуміння міфу підкреслює його роль у формуванні соціальної структури та культурної ідентичності. Міфи в цьому контексті допомагають пояснювати соціальні норми, традиції та звичаї, забезпечуючи єдність і стабільність у суспільстві.

У соціальному контексті міф може бути оповіддю про важливі події з історії соціальної групи, такі як стосунки з природою, оволодіння територіями, інституції, герої, вороги, лідери тощо. Це розуміння міфу як основи колективного самоусвідомлення підкреслює його значення в культурному та соціальному контексті [17]. Міфи стають частиною історичної пам'яті та ідентичності групи, забезпечуючи збереження важливих культурних наративів і символів.

Національна ідея є невід'ємною частиною міфологічного процесу формування народу та його державності, оскільки через міф народ отримує можливість усвідомити свою єдність та важливість у загальносвітовій історії. Міфи, які оточують національну ідею, допомагають створити образ монолітної спільноти, що має своє місце в історії та культурі, що сприяє зміцненню колективної ідентичності та розвитку державності.

Поняття національної ідеї зародилося та отримало теоретичне обґрунтування ще у XVIII–XIX століттях, коли відбувалося формування численних національних держав. Воно безпосередньо пов'язане з вибором нацією власного шляху розвитку, визначенням її ролі та місця у світі як реакції на історичні виклики.

Р. Коршук наголошує, що термін «національна ідея» нерозривно пов'язаний із модернізацією національних рухів і прагненням народів до самовизначення. В історичній перспективі її виникнення варто пов'язувати з подіями Великої французької революції [9].

Більшість науковців трактують національну ідею широко — як соціально-політичний, морально-етичний та психологічний феномен, що об'єднує громадян різних національностей у межах єдиної держави.

Існує й альтернативний погляд: національну ідею розглядають як ключовий концепт, що забезпечує єдність дій різних соціальних груп. Досить поширеною є думка про її роль як інтегративного фактора суспільного розвитку країни [16].

Часто під національною ідеєю мають на увазі ідею нації як поліетнічної спільноти, яка проживає на спільній території і має загальне громадянство. Мається на увазі певний акумулятор прогресивних національних програм, політичних ідей, гасел, цінностей. Тобто для них національна ідея визначає теоретичні основи національної самосвідомості [10].

Важливо зазначити, що національна ідея поєднує в собі три основні компоненти:

- усвідомлення спільного минулого, спільної історії;
- усвідомлення спільного майбутнього (мета нації);
- чинник соціальної дії, зумовлений як усвідомленням спільного минулого, так і усвідомленням єдиної для всієї нації мети в майбутньому.

Всі три складові взаємопов'язані та нерозривні [4].

Національна ідея є ключовим концептом, що визначає процес самопізнання та самоствердження нації. Вона формується на основі колективного усвідомлення спільної історичної долі, культурної ідентичності та прагнення до єдності задля досягнення суспільно значущих цілей.

Ф. Медвідь припускає, що термін «українська ідея» вперше запровадив П. Куліш, розглядаючи його як спосіб осмислення людиною своєї етнічної приналежності, духовних традицій та культурного коріння [14].

На думку О. Забужко, інтелектуальні засади української ідеї почали формуватися у другій половині XIX — на початку XX століття. Вона вбачає її виникнення на перетині таких дисциплін, як історіософія, етнопсихологія, культурологія, історія філософії та релігієзнавство [10].

Р. Коршук, своєю чергою, акцентує на тому, що початок становлення української національної ідеї слід відносити до кінця XVIII — початку XIX століття. Він пов'язує цей процес із колоніальним статусом українських земель та боротьбою за національну суб'єктність [9].

На ранніх етапах розвитку українська національна ідея була спрямована на утвердження українців як окремої самобутньої нації. У цьому контексті значний внесок зробили такі діячі, як Т. Шевченко, М. Костомаров, І. Нечуй-Левицький, І. Франко, Л. Українка, Б. Грінченко, П. Грабовський, Ю. Бачинський, чії праці заклали ідейні основи національного самоусвідомлення.

Аналізуючи різні концепції української національної ідеї, варто звернути увагу на погляди М. Міхновського. У своїй праці «Самостійна Україна» він визначає ключовим завданням українського народу боротьбу за незалежність, що, на його переконання, становить основу національної ідеї: «Одна, єдина, нероздільна, вільна, самостійна Україна від гір Карпатських аж по Кавказькі» [15].

У зверненні до російського міністра внутрішніх справ Д. Сіпягіна Міхновський наголошував на необхідності здобуття національної та політичної свободи для України, навіть якщо це спричинить радикальні зміни: «Українська нація мусить добути собі свободу, хоч би захиталась ціла росія. Мусить добути своє визволення з рабства національного й політичного, хоч би полилися ріки крові» [11, с. 25].

М. Драгоманов пропонував більш збалансований підхід до визначення національної ідеї, наголошуючи на необхідності інтеграції таких принципів, як державність, соборність і суверенітет. Він підкреслював важливість поєднання націоналістичних ідей із ліберальними політичними цінностями, що, на його думку, сприятиме гармонійному розвитку української нації [4, с. 293].

Д. Донцов, своєю чергою, трактував національну ідею через призму ідеї «суверенності» українців, що, на його переконання, передбачало не лише політичне, а й економічне домінування нації у власній державі. Він наголошував на її революційному характері, вбачаючи в ній не лише прагнення до влади, а й активну боротьбу за неї: «Така повинна бути наша національна ідея: всеобіймаюча, виключна, яскрава, якої гаслом є не спочинок і уживання, лиш акція і воля до влади над відірваними засадами, над чужою ідеєю, над власним оточенням, над „обставинами“, над усім часовим і поодиноким» [3, с. 408–409].

В. Липинський розглядав українську національну ідею як спільну концепцію, що забезпечує незалежність держави, оскільки саме суверенітет є ключовою умовою існування української нації. На його думку, процес утвердження національної ідеї є водночас процесом консолідації українського суспільства [11, с. 3–4].

Дослідник наголошував, що національна ідея здатна активізувати етнографічну масу лише за умови її поєднання з ідеєю суверенності українського народу [12].

Слід зауважити, що всі розглянуті мислителі, формулюючи свої концепції національної ідеї, значною мірою залежали від зовнішньополітичних обставин свого часу. Оскільки їхньою кінцевою метою було утвердження незалежної української держави, ці підходи можна

класифікувати як державницькі. Водночас після проголошення незалежності України у 1991 році їхня актуальність суттєво знизилася.

Після здобуття державної незалежності питання формування сучасної української національної ідеї продовжували досліджувати такі науковці, як А. Фартушний, О. Гринів, М. Степико, В. Пасічник, С. Вовканич, М. Козловець та інші.

Більшість дослідників приходять до висновку, що національна ідея, яку б поділяли всі українці ще не сформована. Здебільшого в роботах сучасних науковців беруться до уваги питання шляхів формування та пошуків змісту української національної ідеї.

У вітчизняній політичній науці поширеним є аксіологічний підхід до визначення української національної ідеї. Багато сучасних дослідників визначають її через найважливіші цінності українського народу.

Дослідник С. Вовканич виокремлює ключові загальнонаціональні інтереси, які відображають основні пріоритети української національної ідеї:

- соборність України;
- утвердження національної ідентичності;
- створення держави, що відповідає гідності людини, нації та цивілізованого світу [22].

Схожої концепції дотримується й Ю. Калиновський, який наголошує на необхідності формування української національної ідеї на основі таких фундаментальних цінностей, як соціальна справедливість, правова рівність громадян, свобода особистісного вибору, збереження національно-культурних традицій українського народу та етнічних спільнот, що проживають на території держави. Крім того, він підкреслює важливість демократичних засад у суспільному житті та морально-етичних норм у соціальних відносинах [7, с. 100].

У межах ціннісного підходу варто підкреслити, що українська національна ідея має персоналістський характер, оскільки в її основі лежить пріоритет особистості як найвищої цінності [1; 8].

Значну роль відіграє також консолідаційний підхід, згідно з яким національна ідея покликана сприяти єднанню суспільства. Це особливо актуально для сучасної України, де соціальна структура залишається неоднорідною через відмінності в поглядах між мешканцями західних і східних регіонів, представниками різних релігійних конфесій, політичних течій та ідеологічних спрямувань.

Прихильники цього підходу наголошують, що сучасна українська національна ідея має слугувати об'єднавчим чинником, спрямованим на формування єдиної політичної нації. Вона повинна виконувати функцію інтеграції суспільства, сприяти подоланню розбіжностей між регіонами, що історично формувалися за лініями Захід – Схід та Північ – Південь (зокрема, між Київською агломерацією та південними регіонами, такими як Крим та Одещина) [20, с. 199].

Згідно з консолідаційним підходом, подолання суспільних розбіжностей вимагає відмови від концепції «титульної нації», оскільки її впровадження лише загострює розкол у багатоетнічному українському суспільстві [19, с. 8].

Окремий напрям досліджень національної ідеї пов'язаний із європейською орієнтацією України. Його витоки можна знайти ще у працях М. Грушевського, який підкреслював, що українцям притаманні такі психологічні риси, як почуття гідності, любов до природи, прагнення до порядку та охайності. Саме ці якості, на його думку, зближують український народ із цінностями західноєвропейської культури [5].

Прихильники європейського вектора розвитку спираються на ідеї Й. Гердера, який свого часу передбачав, що Україна може стати новим осередком культурного відродження, аналогічним до античної Греції [18].

Варто зауважити, що концепція європеїзації українського суспільства передбачає не лише прагнення до вступу в Європейський Союз, а й формування в Україні європейських стандартів у всіх сферах життя [18].

Згідно з цим підходом, національна ідея України базується на усвідомленні власної ролі як стратегічного форпосту європейської цивілізації на межі зі Сходом. Вона покликана забезпечити не лише захист демократичних цінностей і прав людини, а й сприяти стабільності в регіоні Центрально-Східної Європи [6].

Багато науковців вважають, що політико-юридичне осмислення національної ідеї відображене у статті 1 Конституції України, яка визначає основоположні засади державного

суверенітету та незалежності: «Україна є суверенна і незалежна, демократична, соціальна, правова держава.» [21].

Українська національна ідея, що виражається через цінності, ідеали та мету українського народу, переживає значні зміни в контексті війни росії проти нашої держави. Повномасштабне вторгнення викликало глибоку переоцінку цінностей та пріоритетів українського суспільства, підкресливши важливість національної єдності та патріотизму серед громадян. У цей час національна ідея стала своєрідним міфом, який мобілізує народ до єдності та боротьби, формуючи спільне розуміння своєї мети та місця в історії.

Війна змусила українське суспільство переосмислити свої цінності та погляди на майбутнє країни. Ідея національної єдності стала центральним моментом в українській свідомості, посилюючи моральні та етичні принципи, що об'єднують українців навколо загальної мети – захисту країни від зовнішньої агресії. Цей міф про національну єдність сприяє розвитку колективної ідентичності та підтримує моральний дух народу в боротьбі за незалежність.

Сьогоднішня війна нагадала про важливість національної безпеки та самооборони. Українське суспільство активно включилося в підтримку військових, зміцнюючи військові зусилля та сприяючи розвитку обороноздатності країни. Це сприяло зростанню національного обізнання та патріотичного духу серед українців, які відчують себе активними учасниками військових подій. Міф про героїчну боротьбу за незалежність втілює в собі не лише історичну, але й сучасну боротьбу за свободу.

Підтримка військових та допомога Збройним Силам України через різноманітні ініціативи стали важливими проявами патріотизму та єдності українського народу. Ці дії не лише сприяли підтримці військових, а й відобразили глибоке відчуття громадської відповідальності за долю країни. Вони стали частиною міфу про українську непокірність та здатність до самопожертви в ім'я національних ідеалів.

Українська національна ідея сьогодні виступає як символ опору та відповіді на російську агресію. Вона мобілізує громадян до активної участі в захисті країни та сприяє формуванню національного самосвідомлення та гордості за свою державу. У цей важливий період історії країни українська національна ідея стає динамічним міфом, що визначає долю та майбутнє українського народу.

Національна ідея України в контексті повномасштабної війни включає в себе концепцію останнього форпосту демократії перед російською агресією, захист європейських цінностей та протистояння західної та східної цивілізацій. Україна, яка опинилася на передньому краї цього геополітичного протистояння, виступає символом незламності духу та відданості демократії в умовах військової агресії. Ці цінності переплітаються з ідеалами свободи, рівності та прав людини, що становлять основоположні принципи сучасного європейського суспільства. Україна, яка відстоює свою незалежність та територіальну цілісність, виступає як щит, захищаючи ці цінності від поширення авторитаризму та імперських амбіцій, утверджуючи міф про свою незламність та важливість на міжнародній арені.

6. Висновки

Національна ідея є складним і багатоаспектним феноменом, що визначає систему соціокультурних орієнтирів певної нації. Її основою виступає усвідомлення народом власної цілісності, самоідентифікація через спільний історичний досвід і культурну спадщину. Водночас вона виконує консолідаційну функцію, спрямовуючи суспільство на досягнення спільних цілей. Питання формування української національної ідеї є предметом дослідження багатьох науковців, проте на сьогодні не існує єдиного, загальновизнаного визначення цього поняття.

Міфи, що виникають навколо національної ідеї, відіграють важливу роль у її формуванні, адже вони є символічними конструкціями, що визначають колективну пам'ять і уявлення про націю. Через міфологізацію історичних подій і культурних елементів український народ створює образи та наративи, що укріплюють національну ідентичність і об'єднують суспільство навколо спільної мети. Ці міфи є не тільки елементами культурної спадщини, але й активними інструментами мобілізації в умовах війни, що дають українцям відчуття приналежності до великої історичної місії.

У межах статті здійснено аналіз і класифікацію різних підходів до визначення української національної ідеї, серед яких:

- визнання українців як окремого та самостійного народу;
- державницький підхід, що ставить за мету досягнення суверенітету України;
- аксіологічний підхід, який акцентує увагу на ціннісних основах національної ідеї;
- консолідуєчий підхід, спрямований на об'єднання різних частин суспільства;
- підхід, орієнтований на європейське майбутнє України.

Ці підходи стали важливими інструментами аналізу, що збагатили розуміння української національної ідеї. Вони не лише виявилися суттєвими для наукового дискурсу, але й стали ключовими у формуванні національної свідомості під час війни з росією. Відзначений період став часом, коли різноманітні підходи до національної ідеї об'єдналися в єдину концепцію, що підкреслює важливість національної єдності та патріотизму. Міфи, які виникають в контексті національної ідеї, також додають нові значення та символи, що збагачують національну свідомість і закріплюють відчуття колективної приналежності.

Перспективи подальших досліджень. В українському суспільстві на сьогодні відсутня єдина ідея, яку б підтримували всі громадяни країни, на кшталт ідеї «третього Риму», «другого Єрусалиму», «американської мрії» або «японського дива». Тому перспективними є дослідження щодо формулювання єдиної універсальної формули, яка могла б стати консолідуєчим чинником для української політичної нації. Вивчення міфів у контексті національної ідеї є важливою складовою цього процесу, оскільки вони здатні надати глибший зміст і значення національній свідомості та зміцнити єдність нації.

References

1. Andros, Ye. (2002). Buttia ukraïnskoi liudyny u sviti: antropokulturni parametry osmyslennia [The existence of a Ukrainian person in the world: Anthropocultural parameters of understanding]. *Osvita i upravlinnia*, 5(2), 25–38. (in Ukrainian)
2. Chervak, B. (1996). *Ukrainskyi natsionalizm: doslidzhennia, interpretatsii, portrety* [Ukrainian nationalism: Research, interpretations, portraits]. Drohobych: Vydavnycha firma "Vidrodzhennia". (in Ukrainian)
3. Dontsov, D. (2001). *Tvory. T. 1. Heopolitychni ta ideolohichni pratsi* [Works. Vol. 1. Geopolitical and ideological works]. Lviv: Kalvariia. (in Ukrainian)
4. Drahomanov, M. P. (1991). *Vybrane ("...mii zadum zlozhyty pocherk istorii tsyvilizatsii na Ukraini")* [Selected works ("...my intention to write a history of civilization in Ukraine")]. Kyiv: Lybid. (in Ukrainian)
5. Hrushevskiy, M. (1991). *Khto taki ukraïntsi i choho vony khochut?* [Who are Ukrainians and what do they want?]. Kyiv: Znannia Ukrainy. (in Ukrainian)
6. Hryniv, O. (2001). Ukrainska natsionalna ideia yak problema nauky [The Ukrainian national idea as a scientific problem]. *Etnichna istoriia narodiv Yevropy*, (9), 4–8. http://nbuv.gov.ua/UJRN/eine_2001_9_3 (in Ukrainian)
7. Kalynovskyi, Yu. (2016). Natsionalna ideia yak tsinnisna determinant derzhavotvorchoho protsesu v Ukraini [The national idea as a value determinant of the state-building process in Ukraine]. *Visnyk Natsionalnoho universytetu «Yurydychna akademiia Ukrainy imeni Yaroslava Mudroho». Serii: Filosofiia, filosofiia prava, politolohiia, sotsiolohiia*, 1(28), 98–105. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnyua_2016_1_12 (in Ukrainian)
8. Korshuk, R. (2005). *Osoblyvosti natsionalnoi idei v politychnykh kontseptsiiakh ukrainskoho ta rosiiskoho konservatyzmu* [Peculiarities of the national idea in the political concepts of Ukrainian and Russian conservatism] (Doctoral dissertation, Taras Shevchenko National University of Kyiv). (in Ukrainian)
9. Korshuk, R. (2011). *Etnopolitohiia: Navchalnyi posibnyk* [Ethnopolitology: A textbook]. Kyiv: Alerta. (in Ukrainian)
10. Kresina, I. O. (1999). *Ukrainska natsionalna svidomist u konteksti suchasnykh politychnykh protsesiv* [Ukrainian national consciousness in the context of modern political processes] (Doctoral dissertation). Kyiv. (in Ukrainian)
11. Krysachenko, V. S., Stepiko, M. T., Vlasiuk, O. S., & Others (2004). *Ukrainska politychna natsiia: heneza, stan, perspektyvy* [Ukrainian political nation: Genesis, state, perspectives]. Kyiv: NISD. (in Ukrainian)
12. Lypynskiy, V. (1995). *Lysty do brativ-khliborobiv. Pro ideiu ta orhanizatsiiu ukrainskoho monarkhizmu* [Letters to brothers-farmers. On the idea and organization of Ukrainian monarchism]. Kyiv-Philadelphia: Kyiv-Philadelphia Press. (in Ukrainian)
13. Lypynskiy, V. (2003). *Lystuvannia* [Correspondence]. Kyiv: Smoloskyp; Philadelphia: Eastern European Research Institute. (in Ukrainian)

14. Medvid, F. (2005). Ukrainska natsionalna ideia yak determinant derzhavotvorchkykh protsesiv [The Ukrainian national idea as a determinant of state-building processes]. *Politychnyi menedzhment*, (1), 35–43. http://nbuv.gov.ua/UJRN/PoMe_2005_1_6 (in Ukrainian)
15. Mikhnovskiy, M. (2002). *Samostiina Ukraina* [Independent Ukraine]. Kyiv: Diokor. (in Ukrainian)
16. Obushnyi, M. (1999). *Etnonatsionalna identychnist v konteksti formuvannia ukrainskoi natsii* [Ethnonational identity in the context of Ukrainian nation formation] (Doctoral dissertation). Kyiv. (in Ukrainian)
17. Politolohichni entsyklopedychni slovnyk. (2004). Kyiv: Heneza. (in Ukrainian)
18. Rudakevych, O. (2018). Ukrainska natsionalna stratehema pochatku XXI stolittia [The Ukrainian national strategy at the beginning of the 21st century]. *Naukovi zapysky Instytutu politychnykh i etnonatsionalnykh doslidzhen im. I. F. Kurasa NAN Ukrainy*, (2), 143–159. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nzipiend_2018_2_12 (in Ukrainian)
19. Rudych, F. M. (2011). Politychnyi rezhym v Ukraini: sprobа politychnoho analizu [The political regime in Ukraine: An attempt at political analysis]. *Politychnyi menedzhment*, 2(47), 3–14. https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/rydych_politychnyi.pdf (in Ukrainian)
20. Vaulina, F. (2010). Natsionalna ideia Ukrainy: kompleksnyi vymir [The national idea of Ukraine: A comprehensive dimension]. *The Journal of V. N. Karazin Kharkiv National University. Issues of Political Science*, 16(885), 196–201. <https://periodicals.karazin.ua/politology/article/view/3279> (in Ukrainian)
21. Verkhovna Rada Ukrainy. (1996). *Konstytutsiia Ukrainy* [Constitution of Ukraine]. Vidomosti Verkhovnoi Rady Ukrainy. <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/254к/96-вр> (in Ukrainian)
22. Vovkanych, S. (2003). "Dim" natsii i hlobalizatsiini tendentsii [The "home" of the nation and globalization trends]. *Visnyk NAN Ukrainy*, (4), 48–58. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnanu_2003_4_8 (in Ukrainian)
23. Zabuzhko, O. (2006). *Filosofiiia ukrainskoi idei ta yevropeiskyi kontekst: Frankivskiyi period* [The philosophy of the Ukrainian idea and the European context: The Frankivsk period]. Kyiv: Fakt. (in Ukrainian)



Сучасні концепції національної безпеки: порівняльний аналіз моделей США, ЄС та України

Андрій П. Крап  ¹ *

¹ ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (Україна). Кандидат політичних наук, доцент кафедри суспільно-гуманітарних та фундаментальних дисциплін.

* Автор-кореспондент, e-mail: a.krap1412@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

Формування теоретичних рамок та розробка практичних пропозицій щодо вирішення виникаючих ризиків, загроз та вразливих ситуацій для національної безпеки актуалізуються на тлі російсько-української війни, геополітичної нестабільності та зовнішнього тиску. Метою дослідження є компаративний аналіз сучасних концепцій національної безпеки України, європейської спільноти та США в контексті актуальних викликів сучасності. У дослідженні з'ясовано, що агресія РФ в Україні ускладнила проблеми глобальної безпеки, вимагаючи підвищення здатності державних інституцій підтримувати належний рівень національної безпеки. Встановлено, що слабкий державний безпековий індекс для України сягнув критичних значень у 2023 році, актуалізуючи імператив протистояння зовнішнім та внутрішнім загрозам. Обґрунтовано, що еволюційний ландшафт національної безпеки, що характеризується підвищеною нестабільністю та зазнає суттєвого зовнішнього тиску, потребує ретельного перегляду в контексті функціонування системи державного забезпечення національних безпекових інтересів. Проаналізовано безпекові концепції США та Європейського Союзу в аспектах успішних практик підвищення рівня національних безпекових гарантій. Емпірична інформація, проаналізована у статті, підкреслює нагальну необхідність ефективного стратегічного планування та інтеграції інноваційних операційних рамок для підвищення рівня національної безпеки України. Результати дослідження підкреслюють значимість синергізації зусиль та координованої взаємодії між країнами глобальної спільноти, що зазнають аналогічних загроз для захисту національного суверенітету та територіальної цілісності, що актуалізується на тлі стрімкої динаміки геополітичного середовища.

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.03)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



КЛЮЧОВІ СЛОВА

національна безпека, загрози, концепція безпеки, взаємодія, геополітичні ризики, стабілізація



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>



Modern Concepts of National Security: A Comparative Analysis of the US, EU and Ukraine Models

Andriy Krap  ¹ *

¹ *Interregional Academy of Personnel Management (Ukraine). PhD in Political Science, Associate Professor of the Department of Social and Humanitarian and Fundamental Disciplines.*

* **Corresponding Author**, e-mail: a.krap1412@gmail.com

ARTICLE INFO

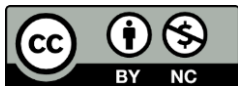
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.03)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution – NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The formation of the theoretical framework and the development of practical proposals for solving emerging risks, threats, and vulnerable situations for national security are actualized against the background of the conflict of Russia-Ukraine, geopolitical instability, and external pressure. The purpose of the study is a comparative analysis of modern concepts of national security of Ukraine, the European Community, and the United States in the context of current challenges of the present. The study found that Russia's aggression in Ukraine has complicated global security problems, demanding an increase in the ability of state institutions to maintain a proper level of national security. It is established that the weak state security index for Ukraine reached critical values in 2023, actualizing the imperative of confrontation with external and internal threats. It is substantiated that the evolutionary national security landscape, characterized by increased instability and undergoing significant external pressure, requires careful revision in the context of functioning of the state security system of national security interests. The security concepts of the United States and the European Union in the aspects of successful practices of raising national security guarantees are analyzed. Empirical information analyzed in the article emphasizes the urgent need for effective strategic planning and integration of innovative operational framework to increase the level of national security of Ukraine. The results of the study emphasize the importance of the synergization of efforts and coordinated interaction between the countries of the global community, which experience similar threats to the protection of national sovereignty and territorial integrity, which is actualized against the background of the rapid dynamics of the geopolitical environment.

KEYWORDS

national security, threats, security concept, interaction, geopolitical risks, stabilization

1. Вступ

Під національною безпекою держави розуміється рівень захищеності суспільства, спроможність держави протидіяти руйнівному впливу зовнішніх чинників та успішно адаптуватися до динаміки міжнародного середовища. Ефективність функціонування держави суттєво знижується через сучасні геополітичні виклики та ризики, що несуть загрозу національній безпеці на тлі глобальної непередбачуваності. Виправлення цієї ситуації вимагає визначення стратегічних напрямів інституційних змін у системі державного управління безпековими процесами, з урахуванням актуальних викликів. Динаміка геополітичного ландшафту в глобальному масштабі зумовила очевидні порушення загальноприйнятого міжнародного правопорядку, що суттєво ускладнює захист національних інтересів держави в умовах небезпечних викликів.

Окремі сучасні дослідники [1; 2] вбачають потенціал оптимізації стратегій національної безпеки у гармонізації основних соціально-економічних та політичних факторів на тлі гарантій кібербезпеки, водночас інші [3; 4] акцентують увагу на необхідності оптимізації організаційно-правових та інституціональних засад публічного управління в безпековій сфері. Формування надійної та ефективної концепції національної безпеки в Україні вимагає запровадження нової моделі, з імплементаційними принципами гарантій безпеки США та європейської спільноти. Це передбачає вдосконалення принципів, інструментів, методів і структур управління з одночасним посиленням захисту національних інтересів від ризиків і загроз суверенітету, територіальній цілісності та загальній безпеці держави як у сьогоденні, так і в довгостроковій перспективі.

2. Огляд літературних джерел

Сучасні методи забезпечення державної безпеки підкреслюють систематичний підхід до аналізу політичних та правових явищ, підкреслюючи їх взаємопов'язаність та позиціонуючи національну безпеку як відкриту систему державного управління. Viden [1] зауважує, що ефективність державного управління є ключовою у встановленні стійкого стану, особливо в контекстах, позначених збройним конфліктом або післявоєнною реконструкцією. При цьому, необхідними передумовами є дотримання принципів демократичності, підзвітності, прозорості та верховенства права. Водночас, Lysenko та ін. [13; 14] стверджує, що механізми державного управління для національної безпеки повинні відповідати міжнародним стандартам та бути вмілими виконувати внутрішню та іноземну політику, зосереджену на безпеці та демократичному прогресі. Lysenko та ін. [13; 14] ілюструють неефективність концепції національної безпеки України системними недоліками, що посилюються важкими фінансовими, економічними, соціальними та політичними кризовими явищами. Наслідками зазначеного є виснаження державних фінансів, поширеність корупції, демократичні спотворення та зниження соціальних стандартів.

Sirleaf [17] пропонує вивчити національні, регіональні та місцеві структури місцевого управління для посилення заходів безпеки. Цей підхід дозволяє включити нюанси регіонального розвитку, сприяє міждержавному співробітництву та прискорює досягнення бажаних цілей. Klijn & Korpenjan [12] розширює позицію попереднього автора, стверджуючи, що крім цих зусиль, суб'єкти державного управління повинні приймати сучасні інноваційні інструменти та стратегії, включаючи інноваційні підходи до цифровізації, для підвищення забезпечення державної безпеки.

У період воєнного стану значний деструктивний вплив зумовлює інституційні зміни та трансформацію неформальних інститутів, а підвищена нестабільність посилює питання безпеки на всіх рівнях державного управління. Учені [15] підкреслюють необхідність спільних зусиль між різними елементами рамок державного управління, включаючи урядові органи, місцеві адміністрації та організації громадянського суспільства. Створення та виконання фінансових, соціальних та ринкових механізмів для інституційної трансформації в таких обставинах стає першочерговим.

Низкою вчених [7] зацентровано на необхідності скоординованих зусиль між державним управлінням та суспільством в контексті національної безпеки, що дозволяє швидко адаптуватися до зовнішньої та внутрішньої динаміки. Зворотна ситуація призводить до

ігнорування громадської думки, низької прозорості та відсутності демократичних стандартів в адміністративних процесах. Зокрема, корупція виникає як значна загроза державній безпеці, привертаючи увагу з боку вчених, таких як Degli Esposti та ін. [2]. Він наголошує на таких потенційних наслідках корупції, як компрометація державної безпеки, підриг національного суверенітету та розмивання довіри громадськості до інститутів влади. За словами Degli Esposti [2], система національної безпеки дуже сприйнятлива до внутрішніх політичних та суспільних змін. Зниження довіри громадськості до органів влади суттєво знизило оперативну ефективність управлінських дій та підсилило порушення безпекових аспектів.

Актуальність проблеми формування ефективної стратегії національної безпеки на тлі подій в Україні підкреслює необхідність подальшого розширеного дослідження обраної тематики. Це дослідження має на меті закласти теоретичну основу та надати практичні поради щодо захисту національної безпеки, зважаючи на практичні концепції формування і впровадження стратегій та механізмів його виконання у розвинених країнах світу.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є компаративний аналіз сучасних концепцій національної безпеки України, європейської спільноти та США в контексті актуальних викликів сучасності.

4. Методи та матеріали

У дослідженні використовуються загальні наукові методи, фундаментальні дослідження та наукові підходи, що охоплюють:

- систематичний аналіз, синтез та наукову абстракцію для визначення ядра державного управління в контексті національної безпеки та деталізації його функціоналу;
- компаративний аналіз сучасних концепцій національної безпеки США, Європейського Союзу та України;
- використання табличних та графічних методів для візуальної репрезентації результатів дослідження.

Матеріалами дослідження слугують публікації національних та міжнародних дослідників, що індексуються у міжнародних наукометричних базах Scopus, Web of Science та статистичних даних, повідомлених міжнародними організаціями, що охоплюють 2019-2023 роки: Індекс демократії, Індекс крихкості тощо.

5. Результати та обговорення

Питання формування ефективної стратегії забезпечення національної безпеки охоплюють конкретні дії щодо внесення змін та оптимізації чинного галузевого законодавства, визначення принципів та інструкцій для своєчасного виявлення, запобігання та усунення загроз національній безпеці органами державного управління.

У Стратегії забезпечення державної безпеки, ухваленій 30 грудня 2021 року Радою національної безпеки і оборони України [18], систематизовано перелік загроз, що включає в себе:

- 1) недосконалість механізмів правового, кадрового, організаційного, фінансового та матеріально-технічного забезпечення;
- 2) неефективність державного управління в галузі;
- 3) непослідовність процесу реформування окремих компонентів безпеки;
- 4) лімітованість бюджетних ресурсів держави;
- 5) переважання інтересів олігархічних кланів та високий рівень корупції.

Враховуючи поточну ситуацію, територіальна цілісність України перебуває під загрозою, а гарантії її суверенітету суттєво скомпрометовані. Ескалація нестабільності в Україні та сусідніх з нею державах спонукає до рекомендацій щодо проведення міжнародних емпіричних оцінок. Такі оцінки передбачають розрахунок Індексу державної нестабільності для кожної країни, який допомагає оцінити стан і траєкторію діяльності уряду та виконання ним своїх обов'язків. Розрахунок Fragile State Index дає змогу оцінити ефективність державного управління національною безпекою та визначити «вузькі місця» у даній сфері. Методологія визначення

Fragile State Index враховує аспекти стійкості до викликів та загроз, внутрішніх невирішених конфліктів, ризику потенційного розпаду держави. При цьому, збільшення показника Fragile State Index репрезентує наростання кризи у суспільстві та зниження рівня національної безпеки, підвищення вразливості до зовнішніх загроз та внутрішньої конфліктності.

Дослідження Fragile State Index у 2020-2023 роках демонструють суттєво вищі показники для країн, що межують з Україною, що зумовлено ескалацією військового конфлікту. Зокрема, для України індекс має діапазон FSI 68,6-95,9, а для Молдови – 64,5-67,4 (рис. 1).

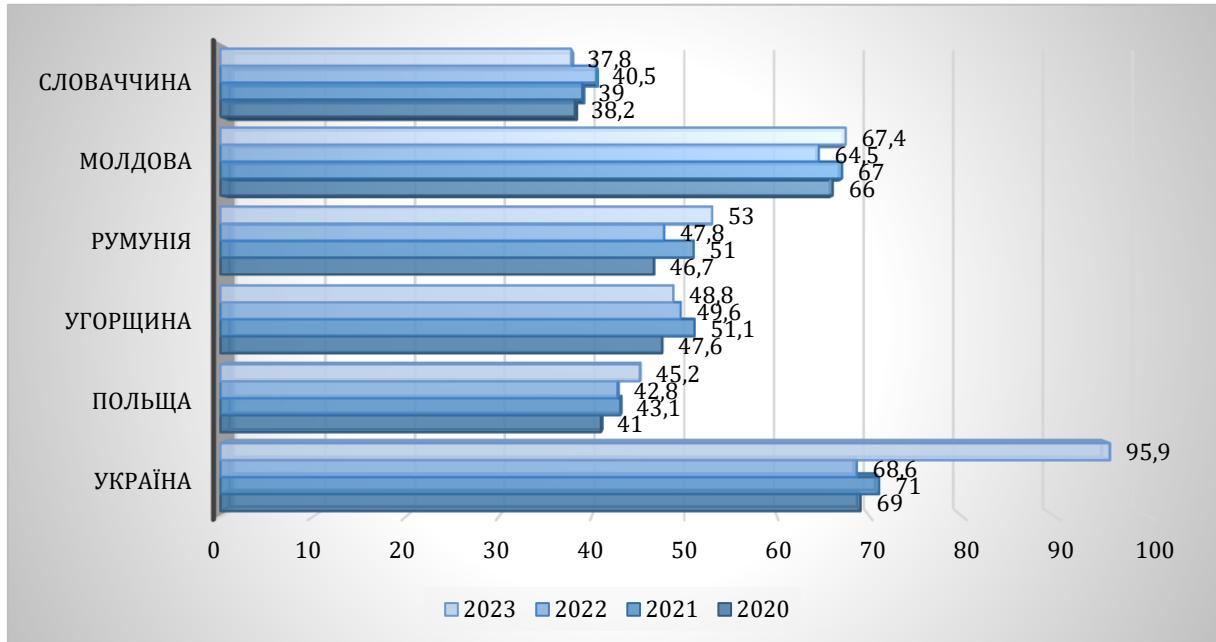


Рис. 1. Fragile State Index у 2020-2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [8–11].

У 2023 році загальний геополітичний європейський ландшафт характеризувався помітною дестабілізацією. Військовий конфлікт в регіоні інтенсифікував загальну політичну нестабільність. Разом із тим, нетривала криза може слугувати каталізатором для апгрейду безпекових стратегій, оптимізації державно-суспільної взаємодії, зміцнення окремих складових національної безпеки.

Для вимірювання прогресу демократичних трансформацій використовують Індекс демократії (Democracy Index). Його динаміка за часовий відрізок 2020-2023 рр. (рис. 2) дозволяє відслідкувати характерні тенденції. Зокрема, держави-члени євроспільноти із досліджуваної вибірки належать до держав із недосконалим розвитком демократичних процесів, про що свідчить діапазон Democracy Index: 6,01 – 8,00. Водночас, для України та Молдови – країн з перехідною економікою – характерною є гібридна демократія (Democracy Index 4,01–6,00).

Найбільш розвинена система гарантій національної безпеки функціонує наразі у США. У її основі лежать підтримка військової переваги у глобальному масштабі, налагодження союзницької взаємодії з сильними державами, збереження обороноздатності країни на максимальному рівні, що дає змогу успішно протистояти потенційно руйнівним діям.

Аналіз стратегії національної безпеки США (National Security Strategy of The United States of America) 2022 року дає можливість ідентифікувати основні її посилення [16]. У Стратегії актуалізовано ключові безпекові виклики сучасності, зокрема, підвищення конкуренції між потужними країнами щодо впливу на міжнародний порядок, а також транснаціональні загрози – тероризм, динаміку клімату, загрозу енергетичній та продовольчій безпеці тощо. Стратегія акцентує вступ глобальної спільноти у «вирішальне десятиліття» та концентрує зусилля США на основних стратегічних безпекових напрямках: модернізація та зміцнення армії; взаємодія з партнерами та союзниками для інтенсифікації загального впливу на розвиток глобального середовища; укріплення геополітичних позицій.

Глобальна стратегія зовнішньої і безпекової політики Європейського Союзу, прийнята у 2016 році, детермінує напрямки діяльності ЄС в контексті вирішення проблем енергетичної безпеки, гібридних транснаціональних загроз, міграції, зміни клімату [1; 12]. Серед стратегічних

пріоритетів Стратегія виділяє інтегрований підхід до подолання криз, підвищення обороноздатності регіону, забезпечення стійкості, розвиток міжнародного співробітництва. У межах Стратегії були визначені ключові принципи позиціонування ЄС у міжнародному полі, а саме – підтримання правил глобального порядку та сприяння збереженню миру.

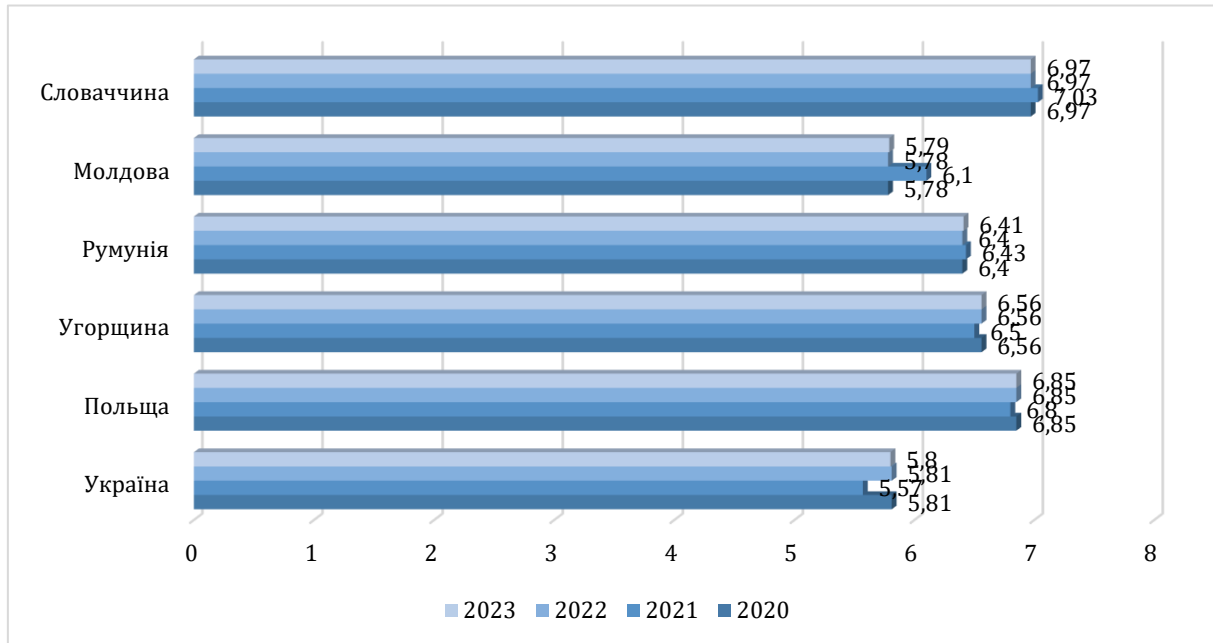


Рис. 2. Динаміка Democracy Index у 2020–2023 рр.

Джерело: сформовано автором на основі [3–6].

Водночас, у рамках Глобальної стратегії детерміновано пріоритети в зовнішній та безпековій політиці євроспільноти:

- безпека суспільного розвитку;
- соціальна стійкість у країнах, що розвиваються, прилеглих до ЄС;
- комплексна концепція розв'язання конфліктів;
- відкритість регіональних систем для співпраці;
- пріоритет встановленого глобального міжнародного порядку щодо гарантій прав людини і сталого розвитку.

Поряд із врегулюванням зовнішніх криз та зміцненням потенціалу, ЄС також має бути здатний сприяти у забезпеченні захисту своїх членів та своїх інституцій. У Стратегії ЄС акцентовано, що досягнути стійкого глобального миру можливо лише у межах стійкого регіонального та міжнародного партнерства. Також, у документі закріплені наміри розвитку потенціалу швидкого реагування, зокрема – через нівелювання перешкод формуванню військ, що знижує ефективність Спільної безпекової та оборонної політики.

Україна володіє потенціалом гаранта забезпечення стабільності в європейському регіоні. За умови активної підтримки зі сторони ЄС та США вона зможе реалізувати власні регіональні амбіції, реалізувати системні реформи на державному рівні. Водночас, процес вимагає належних гарантій безпеки, що повинні бути сформовані в межах єдиної ефективної концепції національної безпеки.

6. Висновки

Ескалація конфлікту РФ та України посилює геополітичну нестабільність європейського континенту. Як наслідок, рівень державної безпеки низки країн суттєво знизився. Значення Fragile State Index (95,9) для України вказує на підвищені ризики дезінтеграції. Результати дослідження демонструють тісний взаємозв'язок між рівнем розвитку демократичних процесів, корупції та загальною ефективністю державного управління національною безпекою. Для України властивими є підвищена загроза збереженню державного суверенітету та територіальної цілісності, більша уразливість до криз та конфліктів, що потребує значних управлінських ресурсів. Водночас, як свідчать результати аналізу досліджуваної вибірки, для

країн-членів європейської спільноти характерним є вищий рівень забезпечення національної безпеки, що свідчить про ефективність стратегії національної безпеки ЄС. Щодо США, пріоритетами залишається підтримка військової переваги у глобальному масштабі, налагодження союзницької взаємодії з сильними державами, збереження обороноздатності країни на максимальному рівні, модернізація армії.

Дослідження підкреслює нагальну необхідність ефективного стратегічного планування та інтеграції інноваційних операційних рамок для підвищення рівня національної безпеки України.

References

1. Biden, J. R. (2021). Interim national security strategic guidance. *The White House*, 8. <https://apps.dtic.mil/sti/citations/AD1157244>
2. Degli Esposti, S., Ball, K., & Dibb, S. (2021). What's in it for us? Benevolence, national security, and digital surveillance. *Public Administration Review*, 81(5), 862–873. <https://doi.org/10.1111/puar.13362>
3. Democracy Index. (2020). Economist Intelligence. <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2020/>
4. Democracy Index (2021). Economist Intelligence. <https://www.eiu.com/n/democracy-index-2021-less-than-half-the-world-lives-in-a-democracy/>
5. Democracy Index. (2022). Economist Intelligence. https://www.eiu.com/n/wp-content/uploads/2023/02/Democracy-Index-2022_FV2.pdf
6. Democracy Index (2023). Economist Intelligence. <https://www.eiu.com/n/campaigns/democracy-index-2023/>
7. Dimitropoulos, G. (2020). National security: The role of investment screening mechanisms. In: Chaisse, J., Choukroune, L., Jusoh, S. (Eds.), *Handbook of international investment law and policy* (pp. 1–37). Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-13-5744-2_59-1
8. Fragile State Index Annual Report (2020). <https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2020/05/fsi2020-report.pdf>
9. Fragile State Index Annual Report (2021). <https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2021/05/fsi2021-report.pdf>
10. Fragile State Index Annual Report (2022). <https://fragilestatesindex.org/wp-content/uploads/2022/07/22-FSI-Report-Final.pdf>
11. Fragile State Index Annual Report (2023). <https://fragilestatesindex.org/2023/06/14/fragile-states-index-2023-annual-report/>
12. Klijn, E. H., & Koppenjan, J. F. (2020). Public management and policy networks: foundations of a network approach to governance. In: L. Budd, J. Charlesworth, & R. Paton (Eds.), *Making Policy Happen* (pp. 28–40). Routledge. <https://www.amazon.com/Making-Policy-Happen-Leslie-Budd-ebook/dp/B08NFH1JCK>
13. Lysenko, S. O., Veklych, V. O., Kocherov, M. V., Servetskiy, I. V., & Arifkhodzhaieva, T. B. (2021). Two dominant security concepts in Europe and its influence on Ukraine. *Linguistics and Culture Review*, 5(S4), 2029–2040. <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/8877490.pdf>
14. Lysenko, S., Marukhovskiy, O., Krap, A., Illiuschenko, S., & Pochapska, O. (2023). The Analysis of World Information Warfare and Information Security in the Context of the Russian-Ukrainian War. *Studies in media and communication*, 11(7), 150–158. <https://doi.org/10.11114/smc.v11i7.6414>
15. Mandel, D., & Irwin, D. (2021). Uncertainty, Intelligence, and National Security Decisionmaking. *International Journal of Intelligence and Counter Intelligence*, 34(3), 558–582. <https://doi.org/10.1080/08850607.2020.1809056>
16. Sanger, D. (2022, October 12). Biden's National Security Strategy Focuses on China, Russia, and Democracy at Home. *New York Times*. <https://www.nytimes.com/2022/10/12/us/politics/biden-china-russia-national-security.html>
17. Sirleaf, M. (Ed.). (2023). *Race and National Security*. Oxford University Press. <https://www.amazon.com/Race-National-Security-Just/dp/0197648231>
18. Decree of the President of Ukraine “On the decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of 30 December 2021, “On the Strategy for Ensuring State Security” No. 56/2022 of 16.02.2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/56/2022#Text>



Стратегічний менеджмент та організаційне управління в аграрних закладах освіти

Ірина Ф. Шумілова  ¹ *

¹ Національний університет біоресурсів і природокористування України (Україна). Професор кафедри управління та освітніх технологій, д-р пед. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: azkurshifb@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.05)

Авторське право

© 2025 автора



Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).



Зміна ландшафту функціонування закладів аграрної освіти вивела освоєння стратегічного управління до ряду першочергових завдань. У свою чергу, стратегічне управління представляє динамічну сукупність взаємозалежних управлінських процесів. Основні ідеї стратегічного менеджменту мають універсальний характер, що відкриває можливість використання його як способу управління у тому числі й закладами освіти, що показано на прикладі аналізу взаємозв'язку бізнес-моделей, стратегічного менеджменту та організаційного управління. Теоретичною та методологічною основою дослідження є теорія менеджменту та бізнес-моделей, а також прийняті в сучасній теорії підходи до організаційного управління. Застосовано такі загальнонаукові методи дослідження, як синтез, системний та порівняльний аналіз. Метод класифікації застосовано для опису можливих концептуальних моделей закладів аграрної освіти. У статті наголошується, що заклади аграрної освіти сьогодні змушені функціонувати в умовах VUCA-світу, що визначає необхідність забезпечення організаційної та стратегічної гнучкості, а також активної взаємодії зі стейкхолдерами. У роботі простежено взаємозв'язок між бізнес-моделями освітніх установ та характером їхньої стратегії, та запропоновано укрупнену (концептуальну) класифікацію потенційних бізнес-моделей для закладів аграрної освіти в Україні, спрямовану на оптимізацію стратегічного менеджменту та організаційного управління. З'ясовано, що бізнес-модель закладу освіти визначає ступінь ефективності його стратегічного менеджменту та організаційного управління. Модель – це абстрактне відображення реальності, яке визначає набір сутностей та їхні зв'язки. Бізнес-модель найчастіше описує зв'язок між ресурсами та функціями фірми та її середовищем. Це модель непередбачених обставин, яка знаходить оптимальний режим роботи для конкретної ситуації на ринку. Діяльнісний погляд на бізнес-модель закладу освіти дозволяє пов'язати бізнес-модель із векторами стратегічного управління та його учасниками.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

аграрна освіта, заклади освіти, стратегічний менеджмент, стратегічне управління організацією, організаційне управління, бізнес-модель, стейкхолдери.




e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

<https://www.eu-scientists.com/index.php/pmap>


Strategic Management and Organizational Management in Agricultural Education Institutions

Iryna Shumilova  ¹ *

¹ National University of Life and Environmental Sciences of Ukraine (Ukraine). Professor at the Department of Management and Educational Technologies, Doctor of Science (Pedagogy), Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: azkurshifb@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.2.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.2.05)

Copyright © 2025
by author



This is an open access journal and all published articles are licensed under a Creative Commons Attribution - NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC 4.0)



The article explores current issues of social policy within the public administration system of Ukraine in the context of decentralization, focusing on ensuring equal access to social services for all population groups. The relevance of the research is driven by the need to adapt social policy to new challenges. Key problems identified include socio-economic instability and the consequences of the war. The objective is to identify the main problems and factors affecting the effectiveness of social service delivery. The research aims to find ways to improve social policy at the regional level. The study employs methods such as comparative analysis, statistical review, index-based approach, and social service efficiency evaluation methodology. A comparative analysis of countries like Sweden, Germany, France, and Estonia revealed effective approaches to organizing social policy, with their practices partially applicable in today's Ukraine. The research results indicate that decentralization has expanded the financial and organizational autonomy of local communities. The war's impact has been significant, leading to reduced institutional capacity of authorities, the destruction of social infrastructure, and workforce shortages. The article proposes a conceptual model for assessing equal access to social services, which includes five key components: social capital, economic potential, infrastructure, governance level, and digital capabilities. This model enables the evaluation of access to social services based on objective indicators while accounting for regional specificities. The practical application of this model will help identify strengths and weaknesses in social policy at the local level and determine priority areas for future development. The conclusions emphasize that improving the mechanisms of financing, organizing, and monitoring social service delivery is a crucial task today. A key consideration is the specific characteristics of regions and contemporary challenges. Future research prospects include developing new approaches to evaluating the effectiveness of social services. Additionally, future studies should focus on examining the impact of digitalization on access to social services and integrating international experience to enhance the resilience of Ukraine's social system. It is found that the business model of an educational institution determines the degree of efficiency of its strategic management and organizational management. A model is an abstract reflection of reality that defines a set of entities and their relationships. A business model most often describes the relationship between the resources and functions of a firm and its environment. It is a contingency model that finds the optimal mode of operation for a particular market situation. An activity-based view of the business model of an educational institution allows us to link the business model to the vectors of strategic management and its participants.

KEYWORDS

agricultural information, education institutions, strategic management, strategic management of the organization, organizational management, business model, stakeholders.

1. Вступ

Заклади вищої та заклади фахової передвищої освіти у сьгоднішніх умовах функціонування виступають у ролі суб'єктів господарювання, які надають широкий спектр освітніх послуг з використанням сучасних освітніх технологій. Освітній процес у закладах освіти піддається впливу зовнішнього середовища, що інтенсивно змінюється, і ці зміни відповідно визначають необхідність підвищення ефективності та якості менеджменту. Менеджмент, особливо у ЗВО, має бути сприйнятливим до інновацій, використовувати ефективні інструменти управління змінами в організації освітнього процесу, забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти [1].

Крім того, функціонування професійних закладів освіти сьогодні відбувається за умов VUCA-середовища. Пол Леблан [2] наголошує, що VUCA, схоже, точно описує Четверту промислову революцію, під час якої машинний інтелект і, ширше, технології трансформують майже кожен сферу людської діяльності на тлі зміни клімату, суспільних і політичних потрясінь, а також величезної та зростаючої нерівності. Такий світ вимагає гнучкості та такого роду організаційних змін, які дозволяють швидко реагувати на можливості та загрози. Жорсткі та замкнуті організації ставатимуть дедалі крихкими у світі VUCA. Це безумовно стосується, в тому числі, закладів професійної освіти, особливо в епоху глобалізації освіти та зростання конкурентного середовища в освітньому просторі.

Експерти відзначають, що в найближчі десять років буде три основних виклики [3]:

- потреба в цілісній освітній екосистемі, в якій студенти переходять з однієї системи в іншу протягом усього життя, маючи набагато більшу різноманітність постачальників освітніх послуг та глибшу деталізацію досвіду навчання;

- перехід від значною мірою універсальної моделі індустріальної освіти до ретельно підбраного та персоналізованого навчання, точно налаштованого на потреби студента в момент взаємодії, що надійно підтримується технологіями;

- переосмислення освіти та навчальної програми для світу гібридної роботи людини та машини, в якому цілі категорії робіт (і, отже, спеціальності) переходять під контроль машин, інші виконуються у гібридах людини та машини, а треті залишаються виключно людськими. Це переосмислення роботи поширяться на роботи, які виконуються в освітніх установах, включаючи коледжі та університети.

Трансформується і аграрна освіта. Навички XXI століття актуальні й для студентів-аграріїв. Адже посилення цифрової трансформації аграрного сектору потребує відповідного рівня цифрового професіоналізму випускників, знання технологій AgriTech. Відповідно, це означає зрушення в стратегічному управлінні та організаційному контролі в закладах аграрної професійної освіти.

Цікаво, що й аграрії-практики стверджують, що фермерство – це синонім ризику. Це професія, яка характеризується волатильністю, невизначеністю, складністю та неоднозначністю – тобто, VUCA [4]. «2020 рік не залишив місця для сумнівів: ми живемо у світі VUCA. Для сільськогосподарської галузі ніколи не було так зрозуміло, що «ланцюжки поставок – це взаємопов'язана мережа залежностей, що складається з промислових, хімічних та логістичних спеціалістів, які працюють разом, щоб поставити їжу на стіл» [5]. Коли в одній області виникають затримки, це впливає на всю операцію. У стислому вигляді аббревіатура VUCA символізує невідомість і непередбачуваність. Таким чином, однією з ключових рис стратегічного управління та організаційного контролю в закладах аграрної освіти має бути гнучкість, адаптивність, масштабованість та дизайнерське мислення.

Для України ефект VUCA-світу додатково посилюється через питання безпеки, але країна прагне зберегти статус одного з найбільших експортерів агропродукції, а також забезпечити внутрішню продовольчу безпеку та інноваційний розвиток агросектору. В таких умовах ефективність агроосвіти стає критичним фактором. У свою чергу, досягнення необхідної ефективності освіти неможливе без грамотного стратегічного менеджменту та організаційного управління в закладах освіти. З огляду на це, метою дослідження став аналіз практик та особливостей стратегічного менеджменту в закладах аграрної освіти України з урахуванням й міжнародного досвіду.

За останні 20 років кількість і спектр досліджень стратегії у вищій освіті розширюються. Науковці, а також політики та практики зробили значний внесок у накопичення знань,

пов'язаних з управлінням вищою освітою, і досліджували різні аспекти стратегії вищої освіти. Це було проаналізовано на національному [6], організаційному [7; 8] та індивідуальному [9; 10] рівнях аналізу.

2. Огляд літературних джерел

На організаційному рівні набули особливого значення різні виміри стратегічного управління: місія закладів вищої освіти [11], розробка та впровадження стратегічних планів [12; 13], використання таких інструментів стратегічного управління, як SWOT-аналіз та Balanced Scorecard. Стратегія університету була досліджена щодо різних видів діяльності, таких як навчання, інтернаціоналізація [12; 14; 15], артикуляція зв'язку між дослідженням та викладанням [16], подання заявок та конкуренція за фінансування досліджень [17] та маркетингове просування закладів освіти [18]. Стратегію також досліджували як відповідь на зміну умов навколишнього середовища, наприклад механізмів фінансування [19], а також, нещодавно, пандемію Covid-19 [20]. Важливий напрямок досліджень розвинувся навколо інституційного позиціонування та формування профілю [7; 8; 13; 21].

На індивідуальному рівні вчені досліджували розробку та реалізацію стратегії різними учасниками вищої освіти, наприклад науковці [22], декани та завідувачі кафедр [23; 24]. Стратегія як практика була виділена як важливий підхід до розуміння складності стратегії у вищій освіті [25].

Стратегію досліджували в різних типах закладів вищої освіти, наприклад університетські коледжі [16], університети прикладних наук, педагогічні, а також науково-інтенсивні університети [18]. У літературі представлені погляди на стратегію вищої освіти в багатьох країнах: Фінляндії [7], Данії [9], Канаді [18], Південній Африці [23], Португалії [26], Австралії [27]. Однак стратегія вищої освіти залишається недостатньо дослідженою в багатьох національних контекстах за межами західних країн, включаючи Україну.

Тим не менш, серед українських вчених також є спроби проаналізувати сутність стратегічного менеджменту в закладах освіти. Зокрема, український науковець В. Новаковець [28] наголошує, що у сучасних умовах для закладів освіти України з'являються як нові виклики, так і нові можливості. Необхідність переосмислення управління закладами освіти зумовлюється, з одного боку, нестабільним соціально-політичним станом, з іншого – переорієнтацією на ринкові підходи в освітній діяльності. Стає все більш очевидним, що налагодити лише поточне функціонування є недостатньо, – постає необхідність постійного розвитку закладу освіти. В той же час В. Новаковець зазначає, що практично неможливо надати одне правильне, деталізоване, всеохоплююче трактування терміну «стратегічне управління». З цим не можна погодитись, але існують певні моменти, загальні для будь-якого визначення стратегічного менеджменту – зокрема, Л. Калініна та Є. Коваленко [29] приводять схему базових компонентів стратегічного управління організацією (рис. 1).

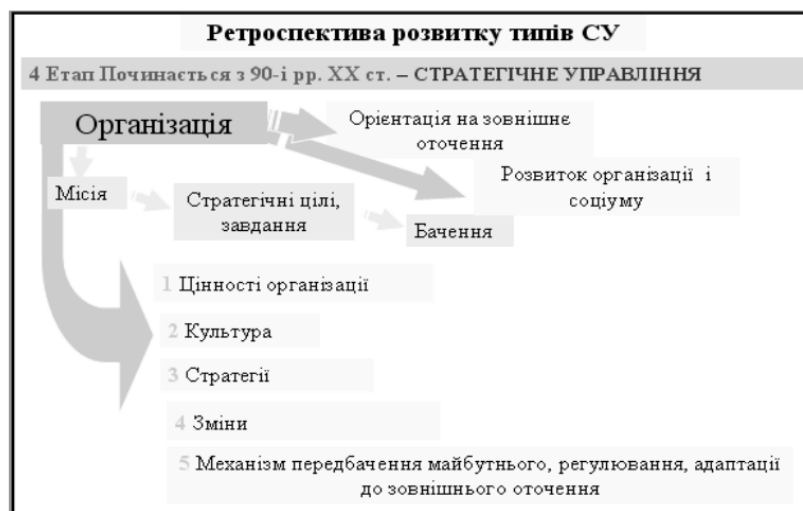


Рис. 1. Базові компоненти стратегічного управління організацією
 Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [29].

Також Л. Калініна та Є. Коваленко [29] зазначають, що орієнтація закладу вищої освіти на зовнішнє середовище, спрямування зусиль на забезпечення розвитку соціуму мають бути фундаментом стратегічного управління. «Власне стратегічне управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню основних цілей освітньої організації, забезпечує їм можливість урахування й передбачення змін і використання з часом переваг взаємодії з соціумом. Ці характеристики (врахування факторів впливу соціуму на організацію, довгострокове планування та основні цілі) визначають провідні аспекти стратегічного менеджменту» [29]. О. Черниш [30] пропонує процес формування стратегії закладу вищої освіти та комплекс відповідних заходів для підвищення ефективності освітньої діяльності (рис. 2).

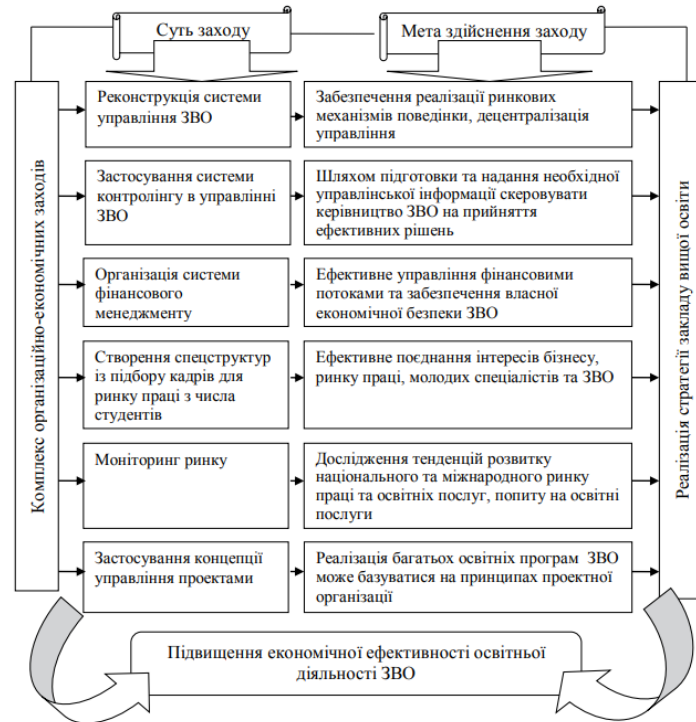


Рис. 2. Комплекс організаційно-економічних заходів сприяння реалізації стратегії та підвищення економічної ефективності освітньої діяльності закладу вищої освіти
 Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [30].

Також, українські дослідники зазначають, що стратегічне управління закладом освіти як освітньою організацією пов'язане з пошуком відповідей на такі питання [31]:

- Що чекає в майбутньому освітню організацію і як це можливо передбачити?
- Як розробити вектори та шляхи розвитку освітньої організації і вирішити відповідні проблеми, що виникають?
- Які результати роботи освітньої організації слід вважати дійсно важливими?
- Яку освітню організацію хочуть створити люди, що в ній працюють?

Стратегічне управління забезпечує можливість створення «реалістичної» моделі майбутніх результатів і адаптації різних типів стратегій у процесі досягнення цілей. Для знаходження відповіді на вищезазначені запитання, слід визначити основні цілі діяльності закладу освіти, а також, що не менш важливо – його філософію, розробити модель закладу освіти як освітньої організації та соціального інституту. При цьому деякі дослідники розглядають поняття «цілі» і «завдання» в якості синонімів, в той час як інші визначають «завдання» як «міні-цілі» [31].

«Згідно з концепцією моделюються управлінські й освітні процеси, реалізується кадрова політика, оптимально використовується ресурсне забезпечення, формується нова культура організації, встановлюються зв'язки із середовищем» [30]. Ендогенне і екзогенне соціальне середовище (ландшафт) функціонування і розвитку організації являє собою один із необхідних чинників визначення її місії та цілей. Стратегії в цьому випадку відіграють роль інструментів досягнення цілей. «Успішна діяльність освітньої організації впродовж певного періоду часу

залежить не від вдалого збігу обставин, не є просто вдачею, а означена вибором стратегій, які вибирає або розробляє та здійснює керівництво» [32].

Таким чином, дослідники доволі детально розглядають стратегічний менеджмент та організаційне управління в закладах освіти у самій концепції, парадигмі такого менеджменту. В той же час, відсутня деталізація окремих аспектів (доменів) менеджменту закладів освіти, а також не спостерігається врахування галузевої приналежності закладу освіти, зокрема й аграрної.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є аналіз та наукове обґрунтування підходів для забезпечення стратегічного менеджменту та організаційного управління в аграрних закладах освіти. Основний фокус уваги зосереджено на теорії менеджменту та бізнес-моделей, а також прийняті в сучасній теорії підходи до організаційного управління.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на всебічному огляді наукових праць, які стосуються менеджменту в освіті та управління організацією, з акцентом на аграрні заклади освіти в умовах соціально-економічних трансформацій в Україні. Основною метою було вивчення організаційних стратегій, бізнес-моделей, осмислення «інституціалізації» стратегії організації, а також дослідження доменів менеджменту аграрних закладів освіти.

Застосовано такі загальнонаукові методи дослідження, як синтез, системний та порівняльний аналіз. Метод класифікації застосовано для опису можливих концептуальних моделей закладів аграрної освіти.

5. Результати та обговорення

Розробники організаційних стратегій підкреслюють, що відображенням реалізованої стратегії є бізнес-модель. Це фактично «інституціалізація» стратегії організації [33]. Сьогодні це повною мірою відноситься і до закладів професійної освіти як до повноцінного гравця не тільки освітнього, а й R&D ринку. Щоб об'єднати поняття стратегії, бізнес-моделі та тактики, Casadesus-Masanell & Ricart [34] ще в 2009 році представили загальну структуру двоетапного конкурентного процесу (рис. 3).



Рис. 3. Основа загального двоетапного конкурентного процесу

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [34].

Таким чином, бізнес-модель закладу освіти визначає ступінь ефективності його стратегічного менеджменту та організаційного управління. Модель – це абстрактне відображення реальності, яке визначає набір сутностей та їхні зв'язки. Бізнес-модель найчастіше описує зв'язок між ресурсами та функціями фірми та її середовищем. Це модель непередбачених обставин, яка знаходить оптимальний режим роботи для конкретної ситуації на ринку.

Діяльнісний погляд на бізнес-модель закладу освіти дозволяє пов'язати бізнес-модель із векторами стратегічного управління та його учасниками (табл. 1).

Таблиця 1. Погляд на бізнес-модель закладу фахової освіти (на прикладі університету) на основі діяльності

Погляд на основі діяльності	Бізнес-модель традиційного університету	Перехідний університетський діловий режим	Еволюція бізнес-моделі університету (контекст передачі технологій університету)
Зміст	Викладання, дослідження, поширення знань, забезпечення кваліфікованою робочою силою	Навчання, дослідження, поширення знань, забезпечення кваліфікованою робочою силою, підприємницька освіта, розвиток прав інтелектуальної власності	Навчання, дослідження, поширення знань, забезпечення кваліфікованою робочою силою, підприємницька освіта, розвиток прав інтелектуальної власності, створення підприємства
Структура (як пов'язані види діяльності)	Академічний реєстр, приймальна комісія, дослідницький офіс, школи для певних факультетів	Академічний реєстр, приймальна комісія, відділ досліджень, кафедри для конкретних факультетів, вбудовування підприємництва та передачі знань у місію та стратегію, розвиток відносин співпраці з промисловістю та урядом для сприяння прикладним дослідженням та передачі технологій	Академічний реєстр, приймальна комісія, дослідницький офіс, кафедри для певних факультетів, група зв'язків з промисловістю, процедури/механізми передачі технологій, інкубатори, наукові парки
Управління (хто здійснює діяльність)	Університет (викладацький склад, адміністративний персонал, стратегічні співробітники), уряд, промисловість	Університет (викладацький склад, адміністративний персонал, стратегічні співробітники, співробітники зв'язків з промисловістю) уряд, промисловість	Університет (викладачі/головні дослідники, співробітники ТТО, співробітники зв'язків з промисловістю, адміністративний персонал, стратегічні співробітники), уряд (агентства регіонального розвитку, національний уряд), промисловість

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [35].

Вища освіта зазнає величезних змін. Ландшафт вищої освіти швидко змінюється, як ніколи раніше. Коледжі та університети стикаються з величезними викликами для вже сформованих бізнес-моделей. Вартість вищої освіти продовжує зростати, але джерела фінансування скорочуються. Крім цього, погіршуючи цей складний клімат, громадськість починає сумніватися в цінності вищої освіти, враховуючи заборгованість студентів і їхні часто негативний досвід щодо перспективи працевлаштування [36].

Галузь рухається низкою рушійних сил змін, але деякі з них є руйнівними. Ряд ключових досліджень стверджують, що університетам потрібні нові бізнес-моделі, щоб залишатися актуальними та стійкими. Сектор професійної освіти перебуває на переломному етапі, і немає іншого вибору, окрім як самопереосмислення.

Домінуюча університетська бізнес-модель – широка навчальна та дослідницька установа з великою базою активів і бек-офісом – виявиться нежиттєздатною у всіх випадках, крім кількох [37]. Існує потреба в інноваційних та динамічних бізнес-моделях, які відповідають мінливим вимогам Університету майбутнього. Зміни є динамічними та комплексними. Важко аналізувати складну проблему без відповідних інструментів бізнес-моделювання. Business Model Canvas

(BMC) і новіша Value Proposition Canvas (VPC) – це сучасні інструменти, які використовуються промисловістю (в тому числі й аграрною) для розробки, оцінки альтернативних бізнес-моделей і ціннісних пропозицій і можуть бути використані в стратегічному менеджменті закладів освіти.

Компанія Ernst&Young дослідила, що бізнес-моделі університетів стають більш різноманітними, і передбачила три широкі лінії еволюції для моделей Університету майбутнього [38]:

1. Оптимізований статус-кво. Деякі університети продовжуватимуть працювати як навчальні та дослідницькі заклади широкого профілю, але поступово змінюватимуть спосіб надання послуг і управління організаціями, що матиме серйозні наслідки для взаємодії зі студентами, урядом, зацікавленими сторонами галузі, школами та громадою.

2. Домінатори ніші. Деякі відомі заклади освіти та нові учасники сектору фундаментально змінять і вдосконалять спектр послуг і ринків, на яких вони працюють, орієнтуючись на певні сегменти «клієнтів» за допомогою спеціальної освіти, досліджень і супутніх послуг – з одночасним зсувом у бізнес-моделі, організації та діяльності.

3. Перетворювачі (transformers). Приватні провайдери та нові учасники займуть нові позиції в «традиційному» секторі, а також створять нові ринкові простори, які об'єднують частини сектора вищої освіти з іншими секторами, такими як медіа, технології, інновації, венчурний капітал тощо. Це створить нові ринки, нові сегменти та нові джерела економічної вартості. Існуючі університети, які співпрацюють із потрібними новими учасниками, створять нові напрямки діяльності, які забезпечать необхідний додатковий дохід для інвестування в основний бізнес – міжнародно-конкурентоспроможне навчання та дослідження.

Така класифікація доцільна для побудови бізнес-моделей та відповідного стратегічного менеджменту в закладах аграрної освіти України – вона створює можливість для кожного закладу аграрної освіти залежно від його спеціалізації найкращим чином використати свій потенціал унікальних конкурентних переваг. Так, заклади аграрної освіти, де існує викладання та розробки в сфері точного землеробства та робототехніки можуть розвиватись за моделлю «перетворювачів», сприяючи поступовій зміні парадигм у агроосвіті; домінаторами ніші можуть бути, зокрема, заклади освіти з викладанням основ та практик органічного землеробства; модель оптимізованого статус-кво може стати оптимальною для закладів аграрної освіти, які поступово трансформують способи надання послуг та організаційне управління, показуючи істотний вплив на взаємодію зі студентами, урядом, зацікавленими сторонами в галузі, закладами загальної середньої освіти та суспільством.

6. Висновки

Отже, сьогодні відбувається формування сільського господарства 4.0. Відповідно, професійно-технічна освіта та навчання, роль яких полягає у забезпеченні пулу кваліфікованих працівників для сільськогосподарського виробництва, також мають відповісти на ці виклики. З точки зору теоретичного підходу до освітнього процесу, використання нових технологій можна віднести до двох підходів, представлених конструктивізмом і коннективізмом. Для конструктивістської концепції навчання доречним видається використання проблемно-дослідницького навчання. Ці підходи дозволяють будувати навчання таким чином, щоб студенти самостійно відкривали необхідні поняття, які представлені в змісті освіти. Цього можна досягти, використовуючи реальні інструменти в реальних умовах або, використовуючи змодельовані умови віртуальної реальності. Другим згаданим підходом є коннективізм, який базується на використанні інформаційно-комунікаційних технологій для отримання, обробки та використання якісно переважних даних із експертних зовнішніх електронних джерел. Завдяки сучасному способу використання інформаційних технологій молодим поколінням, коннективізм також доцільно використовує мотивацію студентів у освітньому процесі. Відповідно, ці два підходи можуть бути реалізовані в рамках бізнес-моделі «Університету майбутнього». У цьому ключі слід мати на увазі, що термін «Університет» стосується не лише закладів вищої освіти, а й закладів фахової передвищої освіти аграрного спрямування. Відповідно, прийняті бізнес-моделі створять можливість імплементації оптимального стратегічного управління – такого, що органічно «вбудоване» у конкретну бізнес-модель і відповідає її цілям та місії.

References

1. Humeniuk, T. (2022). Suchasnyi menedzhment vyshchoi osvity v umovakh chasu [*Modern management of higher education in contemporary conditions*]. *Ukrainskyi informatsiynyi prostir – Ukrainian Information Space*, 2(10), 54–64. <https://doi.org/10.31866/2616-7948.10.2022.269652> (in Ukrainian)
2. LeBlanc, P. (2018). Higher education in a VUCA world. *Change: The Magazine of Higher Learning*, 50(3–4), 23–26. <https://doi.org/10.1080/00091383.2018.1507370>
3. Kuusisto-Ek, H. (2022). Strategic Management of Higher Education Institutions in a European Context: A Literature Review. In T. Connolly & S. Farrier (Eds.), *Leadership and Management Strategies for Creating Agile Universities* (pp. 84–108). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8213-8.ch006>
4. Intent Planning. (2021, March 23). *In this VUCA world, are farmers ever in control?* https://intentplanning.ca/2021/03/23/in-this-vuca-world-are-farmers-ever-in-control/#_ftn2
5. Marah, K. (2016, March 24). Kellogg stabilizes the food supply base: A VUCA response. *Forbes*. <https://www.forbes.com/sites/kevinomarah/2016/03/24/kellogg-stabilizes-the-food-supply-base-a-vuca-response/?sh=fa28d48762e0>
6. Barbato, G., Fumasoli, T., & Turri, M. (2021). The role of the organisational dimension in university positioning: A case-study approach. *Studies in Higher Education*, 46(7), 1356–1370. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1688284>
7. Vuori, J. (2016). Towards strategic actorhood? The execution of institutional positioning strategies at Finnish universities of applied sciences. *Higher Education Quarterly*, 70(4), 400–418. <https://doi.org/10.1111/hequ.12103>
8. Fumasoli, T., Barbato, G., & Turri, M. (2020). The determinants of university strategic positioning: A reappraisal of the organisation. *Higher Education*, (80), 305–334. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00481-6>
9. Degn, L. (2015). Sensemaking, sensegiving and strategic management in Danish higher education. *Higher Education*, 69(6), 901–913. <https://doi.org/10.1007/s10734-014-9812-3>
10. Ainscough, L., Stewart, E., Colthorpe, K., & Zimbardi, K. (2018). Learning hindrances and self-regulated learning strategies reported by undergraduate students: Identifying characteristics of resilient students. *Studies in Higher Education*, 43(12), 2194–2209. <https://doi.org/10.1080/03075079.2017.1315085>
11. Arias-Coello, A., Simon-Martin, J., & Gonzalo Sanchez-Molero, J. L. (2020). Mission statements in Spanish universities. *Studies in Higher Education*, 45(2), 299–311. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1512569>
12. James, M., & Derrick, G. (2020). When culture trumps strategy: Higher education institutional strategic plans and their influence on international student recruitment practice. *Higher Education*, (79), 569–588. <https://doi.org/10.1007/s10734-019-00424-1>
13. Morphew, C. (2018). Changing missions? How the strategic plans of research-intensive universities in Northern Europe and North America balance competing identities. *Studies in Higher Education*, 43(6), 1074–1088. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1214697>
14. Soliman, S., Anchor, J., & Taylor, D. (2019). The international strategies of universities: Deliberate or emergent? *Studies in Higher Education*, 44(8), 1413–1424. <https://doi.org/10.1080/03075079.2018.1445985>
15. Kristensen, K. H., & Karlsen, J. E. (2018). Strategies for internationalisation at technical universities in the Nordic countries. *Tertiary Education and Management*, 24(1), 19–33. <https://doi.org/10.1080/13583883.2017.1323949>
16. Couper, P., & Stoakes, G. (2010). Introducing 'SandRA': Visual representation of the research-teaching nexus as a tool in the dissemination of a new research strategy. *Higher Education Quarterly*, 65(1), 94–105. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2273.2010.00474.x>
17. Boezerooij, P., van der Wende, M., & Huisman, J. (2007). The need for e-learning strategies: Higher education institutions and their responses to a changing environment. *Tertiary Education and Management*, 13(4), 313–330. <https://doi.org/10.1080/13583880701535471>
18. Milian, R. (2016). What's for sale at Canadian universities? A mixed-methods analysis of promotional strategies. *Higher Education Quarterly*, 71(1), 53–74. <https://doi.org/10.1111/hequ.12108>
19. Rolfe, H. (2003). University strategy in an age of uncertainty: The effect on higher education funding on old and new universities. *Higher Education Quarterly*, 57(1), 24–47. <https://doi.org/10.1111/1468-2273.00233>
20. Bebbington, W. (2021). Leadership strategies for a higher education sector in flux. *Studies in Higher Education*, 46(1), 158–165. <https://doi.org/10.1080/03075079.2020.1859686>

21. Wilkins, S., & Huisman, J. (2021). Institution strategy in transnational higher education: Late entrants in mature markets—the case of international branch campuses in the United Arab Emirates. *Studies in Higher Education*, 46(4), 1–17. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1649386>
22. Degn, L. (2018). Academic sensemaking and behavioural responses—exploring how academics perceive and respond to identity threats in time of turmoil. *Studies in Higher Education*, 43(2), 305–321. <https://doi.org/10.1080/03075079.2016.1168796>
23. Davis, A., van Jansen, M., & Venter, P. (2016). The impact of managerialism on the strategy work of university middle managers. *Studies in Higher Education*, 41(8), 1480–1494. <https://doi.org/10.1080/03075079.2014.981518>
24. Stensaker, B., & Fumasoli, T. (2017). Multi-level strategies in universities: Coordination, contestation or creolisation? *Higher Education Quarterly*, 71(3), 263–273. <https://doi.org/10.1111/hequ.12126>
25. Frølich, N., Huisman, J., Slipersæter, S., et al. (2013). A reinterpretation of institutional transformations in European higher education: Strategising pluralistic organisations in multiplex environments. *Higher Education*, (65), 79–93. <https://doi.org/10.1007/s10734-012-9582-8>
26. Mourato, J., Patrício, M. T., Loures, L., & Morgado, H. (2019). Strategic priorities of Portuguese higher education institutions. *Studies in Higher Education*, 46(2), 215–227. <https://doi.org/10.1080/03075079.2019.1628202>
27. Shah, M., & Nair, C. S. (2011). International higher education in Australia: Unplanned future. *Perspectives: Policy and Practice in Higher Education*, (15), 129–131. <https://doi.org/10.1080/13603108.2011.597888>
28. Novakivets, V. (2018). Stratehichne upravlinnia zakladom osvity: teoretychni zasady [Strategic management of an educational institution: Theoretical foundations]. *Pedahohichni Nauky – Pedagogical Sciences*, 82(2), 18–21. http://nbuv.gov.ua/UJRN/znppn_2018_82%282%29_5 (in Ukrainian)
29. Kalinina, L., & Kovalenko, Ye. (2013). *Stratehichne upravlinnia osvითnoi orhanizatsiieu* [Strategic management of an educational organization]. Nizhyn: Nizhyn Mykola Gogol State University. (in Ukrainian)
30. Chernysh, O. (2018). Stratehichne upravlinnia osvითnoi diálnistiu u ZVO [Strategic management of educational activities in higher education institutions]. *Ekonomika i Suspilstvo – Economy and Society*, (19), 698–698. https://economyandsociety.in.ua/journals/19_ukr/107.pdf (in Ukrainian)
31. Hordiichuk, S. (2020). Stratehichni menedzhment u zabezpechenni yakosti osvითnoho protsesu medychnoho koledzhu [Strategic management in ensuring the quality of the educational process in a medical college]. *Naukovi zapysky Ternopilskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni Volodymyra Hnatiuka. Serii: Pedahohika – The Scientific Issues of Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University. Series: Pedagogy*, (1), 168–174. <https://doi.org/10.25128/2415-3605.20.1.23> (in Ukrainian)
32. Kravchenko, O. (2022). *Stratehichne upravlinnia u sferi osvითy: Navchalno-metodychnyi posibnyk* [Strategic management in the field of education: Educational and methodological guide]. Poltava: DZ “LNU named after Taras Shevchenko. (in Ukrainian)
33. Lanzolla, G., & Markides, C. (2020). A business model view of strategy. *Journal of Management Studies*, 58(2). <https://doi.org/10.1111/joms.12580>
34. Casadesus-Masanell, R., & Ricart, J. E. (2010). From strategy to business models and onto tactics. *Long Range Planning*, 43(2–3), 195–215. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2010.01.004>
35. Miller, K., McAdam, M., & McAdam, R. (2014). The changing university business model: A stakeholder perspective. *R&D Management*, 44(3), 265–287. <https://doi.org/10.1111/radm.12064>
36. Ibrahim, J., & Dahlan, A. (2016). Designing business models options for “University of the Future”. In *2016 4th IEEE International Colloquium on Information Science and Technology (CIST)* (pp. 600–603). Tangier, Morocco. <https://doi.org/10.1109/CIST.2016.7804956>
37. Pienov, V. V. (2021). *Menedzhment v zakladakh osvითy: Metodychni vказivky do seminarskykh zaniat ta samostiinoi roboty zdobuvachiv druhoho (mahisterskoho) rivnia za spetsialnistiu 014.05 Serednia osvითa (Biolojiia ta zdorovia liudyny)* [Management in educational institutions: Methodological guidelines for seminars and independent work for students of the second (master’s) level in specialty 014.05 Secondary Education (Biology and Human Health)]. Odesa: Odesa I. I. Mechnikov National University. (in Ukrainian)
38. Rose, M., & Large, L. (2021). *Higher education business models under stress: Achieving graceful transitions in the academy*. AGB. <https://eric.ed.gov/?id=ED621390>