



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



Випуск 4(8) **2025**
Number 4(8)



ISSN 3041-2498 (онлайн)

ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ І ПОЛІТИКА

PUBLIC MANAGEMENT AND POLICY



**№ 4(8)
No. 4(8) 2025**

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

Дяченко Н. П., д. держ. упр., доц., Київ, Україна

Жук О. І., к. е. н., доц., Івано-Франківськ, 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: +380981627500

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;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- 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 № 8 від 25.04.2025 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

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

Zhuk O., Ph.D. (Econ.), Ivano-Frankivsk, 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 Street, Lviv, 79000, Ukraine, apartment 108

Tel.: +380981627500

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;
- Open Ukrainian Citation Index (OUCI);
- Scilit;
- 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. 8 of 25.04.2025)



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 І АДМІНІСТРУВАННЯ

Олег В. Бондар

ЗНАЧЕННЯ БІЗНЕСУ ДЛЯ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНОГО РОЗВИТКУ ТЕРИТОРІАЛЬНОЇ ГРОМАДИ..... 1

Андрій В. Космірак

МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНОГО СТИМУЛЮВАННЯ ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІМПЛЕМЕНТАЦІЇ В УКРАЇНІ 9

Олексій М. Носков

ЄВРОПЕЙСЬКИЙ ДОСВІД ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ІННОВАЦІЙНИМ РОЗВИТКОМ МАЛОГО ТА СЕРЕДНЬОГО БІЗНЕСУ В УКРАЇНІ 20

Валерій О. Єрмак

ФІНАНСОВА ГРАМОТНІСТЬ ТА ФІНАНСОВА ІНКЛЮЗІЯ ЯК СКЛАДОВІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ БАНКІВСЬКОЇ СИСТЕМИ УКРАЇНИ: ДОСВІД ПРОВІДНИХ КРАЇН СВІТУ 27

Олег І. Хомин

РОЗВИТОК ІНФОРМАЦІЙНИХ СИСТЕМ В ОРГАНАХ МІСЦЕВОЇ ВЛАДИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД ТА УКРАЇНСЬКІ РЕАЛІЇ 38

Євгеній Ю. Іванов

МЕХАНІЗМИ ВЗАЄМОДІЇ В СИСТЕМІ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ 46

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ

Віталій О. Кулик

ПОЛІТИЧНИЙ АНАЛІЗ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ БЕЗУМОВНОГО БАЗОВОГО ДОХОДУ 56

Сергій М. Швидюк

ВПЛИВ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ НА ТРАНСФОРМАЦІЮ СИСТЕМИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ВІЙНИ..... 66

Юрій В. Михальський, Олександра З. Кендус, Денис І. Гороховський

РОЛЬ УКРАЇНИ У ФОРМУВАННІ НОВОЇ СИСТЕМИ МІЖНАРОДНОЇ БЕЗПЕКИ ПІСЛЯ 2022 РОКУ 78

Лариса О. Кочубей, Анастасія І. Некряч

ДЕРЖАВНА ІНФОРМАЦІЙНА ПОЛІТИКА УКРАЇНИ В УМОВАХ ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ..... 89

Іван М. Майданський, Михайло В. Зенкін

АНТИКРИЗОВІ СТРАТЕГІЇ ФОРМУВАННЯ ПОЛІТИЧНОГО ІМІДЖУ В УМОВАХ ВІЙНИ: УКРАЇНСЬКИЙ ДОСВІД 2022–2024 РОКІВ 98

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ

Даніель Костянтин К. Пчельніков

ПОРІВНЯЛЬНИЙ АНАЛІЗ ЕФЕКТИВНОСТІ РЕГІОНАЛЬНИХ МІЖНАРОДНИХ ОРГАНІЗАЦІЙ: КЕЙСИ ЄВРОПЕЙСЬКОГО ТА АФРИКАНСЬКОГО СОЮЗІВ..... 108

Павло Г. Петров, Віктор В. Грушка

ГЕОГРАФІЯ ЦИФРОВОГО ВПЛИВУ: ТЕХНОЛОГІЧНА ТРАНСФОРМАЦІЯ ДЕМОКРАТІЇ І ЗОВНІШНЬОЇ ПОЛІТИКИ..... 120

Олег Г. Голобородько

РОЛЬ ГРОМАДЯН ТА ОРГАНІЗАЦІЙ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ГРОМАДЯНСЬКОЇ КУЛЬТУРНОЇ ДИПЛОМАТІЇ 128

Денис А. Щербак

ВПЛИВ ЛОГІСТИЧНОЇ ІНФРАСТРУКТУРИ НА КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНІСТЬ АГРАРНИХ ПІДПРИЄМСТВ У ЗЕРНОВОМУ СЕКТОРІ..... 135

CONTENTS

PUBLIC MANAGEMENT AND ADMINISTRATION

Oleh Bondar

THE IMPORTANCE OF BUSINESS FOR THE SOCIO-ECONOMIC DEVELOPMENT OF
TERRITORIAL COMMUNITIES 1

Andrii Kosmirak

MECHANISMS OF STATE STIMULATION OF ENTREPRENEURIAL ACTIVITY:
INTERNATIONAL EXPERIENCE AND PROSPECTS FOR IMPLEMENTATION IN UKRAINE 9

Oleksii Noskov

EUROPEAN EXPERIENCE OF PUBLIC MANAGEMENT OF INNOVATIVE DEVELOPMENT OF
SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES 20

Valerii Iermak

FINANCIAL LITERACY AND FINANCIAL INCLUSION AS COMPONENTS OF PUBLIC
GOVERNANCE IN THE DEVELOPMENT OF UKRAINE'S BANKING SYSTEM: THE
EXPERIENCE OF LEADING COUNTRIES 27

Oleg Khomyn

DEVELOPMENT OF INFORMATION SYSTEMS IN LOCAL AUTHORITIES: INTERNATIONAL
EXPERIENCE AND UKRAINIAN REALITIES 38

Yevhenii Ivanov

MECHANISMS OF INTERACTION IN THE PUBLIC ADMINISTRATION SYSTEM 46

POLITICAL SCIENCE

Vitalii Kulyk

POLITICAL ANALYSIS OF CONTEMPORARY CONCEPTS OF UNIVERSAL BASIC INCOME 56

Serhii Shvydiuk

THE IMPACT OF INTERNATIONAL ORGANIZATIONS ON THE TRANSFORMATION OF THE PUBLIC
ADMINISTRATION SYSTEM IN UKRAINE UNDER WAR CONDITIONS 66

Yuriy Mykhalskyi, Oleksandra Kendus, Denys Gorokhovsky

UKRAINE'S ROLE IN SHAPING A NEW INTERNATIONAL SECURITY SYSTEM AFTER 2022 78

Larysa Kochubei, Anastasiia Nekriach

STATE INFORMATION POLICY OF UKRAINE IN THE CONTEXT OF EUROPEAN INTEGRATION 89

Ivan Maidanskyi, Mykhailo Zienkin

ANTI-CRISIS STRATEGIES FOR FORMING A POLITICAL IMAGE IN WARTIME: UKRAINIAN
EXPERIENCE 2022–2024 98

INTERNATIONAL RELATIONS

Daniel Kostiantyn Pchelnikov

COMPARATIVE ANALYSIS OF THE EFFECTIVENESS OF REGIONAL INTERNATIONAL
ORGANIZATIONS: CASES OF THE EUROPEAN AND AFRICAN UNIONS 108

Pavlo Petrov, Viktor Hrushka

THE GEOGRAPHY OF DIGITAL INFLUENCE: THE TECHNOLOGICAL TRANSFORMATION OF
DEMOCRACY AND FOREIGN POLICY 120

Oleh Holoborodko

THE ROLE OF CITIZENS AND CIVIL SOCIETY ORGANIZATIONS IN THE DEVELOPMENT OF
CIVIL CULTURAL DIPLOMACY 128

Denys Shcherbak

THE IMPACT OF LOGISTICS INFRASTRUCTURE ON THE COMPETITIVENESS OF AGRICULTURAL
ENTERPRISES IN THE GRAIN SECTOR 135



Значення бізнесу для соціально-економічного розвитку територіальної громади

Олег В. Бондар ¹ *

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: O_L_E_G_5@ukr.net

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.4.01 Авторське право © 2025 автора Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0).	Стаття присвячена дослідженню ролі бізнесу як ключового чинника соціально-економічного розвитку територіальних громад. Мета дослідження – проаналізувати значення бізнесу в контексті соціально-економічного зростання громад, з урахуванням децентралізаційних процесів і сучасних викликів, що постають перед бізнесом в Україні. В ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання: аналіз і синтез, індукція і дедукція, порівняння, узагальнення, системний підхід та методи структурно-функціонального аналізу. Результати дослідження показують, що бізнес є однією з провідних рушійних сил розвитку територіальних громад, оскільки забезпечує зайнятість населення, створює конкурентне середовище, наповнює місцеві бюджети та стимулює розвиток локальної інфраструктури. У результаті підприємницької активності реалізуються інвестиційні проекти, оновлюється господарський комплекс громад, а також мобілізуються внутрішні ресурси для сталого розвитку. З огляду на процеси децентралізації, саме підприємницьке середовище слугує основою для формування стратегічних планів розвитку, сприяє економічній самодостатності та підвищенню якості життя населення. Водночас виявлено, що функціонування бізнесу у сучасних умовах залишається надзвичайно складним через вплив воєнних дій, фінансових обмежень, дефіциту трудових ресурсів, високого податкового навантаження та інституційної нестабільності. Значна частина підприємств зупинила діяльність або зазнала суттєвих втрат, що негативно позначилося на динаміці розвитку громад. Низький рівень ділової активності ускладнює реалізацію стратегій відновлення, особливо в регіонах, що зазнали найбільших руйнувань. Проте, незважаючи на складну ситуацію, перспективи розвитку бізнесу на місцевому рівні залишаються позитивними. Практичне значення дослідження полягає у формуванні науково обґрунтованих рекомендацій щодо підвищення ефективності підтримки підприємництва як основи соціально-економічного розвитку територіальних громад.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

бізнес, територіальна громада, розвиток, децентралізація, підприємництво.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


The Importance of Business for the Socio-Economic Development of Territorial Communities

Oleh Bondar  ¹ *

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: O_L_E_G_5@ukr.net

ARTICLE INFO

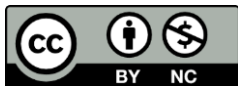
ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.01](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.01)

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 focuses on examining the role of business as a key factor in the socio-economic development of territorial communities. The study aims to analyze the significance of business in the context of community growth, taking into account decentralization processes and the modern challenges faced by businesses in Ukraine. The study employed general scientific methods of cognition: analysis and synthesis, induction and deduction, comparison, generalization, a systemic approach, and methods of structural and functional analysis. The results show that business plays a crucial role in driving the development of territorial communities by creating jobs, fostering competition, contributing to local budgets, and stimulating infrastructure growth. Entrepreneurial activity leads to the implementation of investment projects, the modernization of local economic systems, and the mobilization of internal resources for sustainable development. Given the ongoing decentralization, the business environment forms the basis for strategic development planning, enhances economic self-sufficiency, and improves quality of life. At the same time, it has been found that operating a business under current conditions is extremely difficult due to the impact of military actions, financial constraints, labor shortages, high tax burdens, and institutional instability. A significant number of enterprises have suspended operations or suffered considerable losses, negatively affecting the dynamics of community development. Low business activity complicates the implementation of recovery strategies, especially in regions most affected by destruction. However, despite the difficult circumstances, the prospects for business development at the local level remain positive. The practical value of the study lies in the development of scientifically grounded recommendations aimed at improving the effectiveness of support for entrepreneurship as a foundation for the socio-economic development of territorial communities.

KEYWORDS

business, territorial community, development, decentralization, entrepreneurship.

1. Вступ

Сучасна трансформація соціально-економічного простору України в умовах децентралізації, повномасштабної війни та глобальної економічної нестабільності висуває нові вимоги до стратегічного управління розвитком територіальних громад. У цьому контексті бізнес виступає як ключовий структуроутворюючий елемент регіонального розвитку, формуючи основу зайнятості, інвестиційної активності, податкових надходжень і соціальної стабільності. За статистичними даними, бізнес-структури забезпечують близько 72% реалізації продукції в Україні, а їх частка в загальній кількості суб'єктів господарювання становить понад 90% [5]. У період воєнної економіки саме бізнес виконує роль головного джерела зайнятості — близько 80% робочих місць створюється саме в його межах. Ці показники демонструють не лише економічну, а й соціальну значущість підприємницької активності для функціонування місцевих спільнот [2].

Погіршення макроекономічного середовища, спад інвестиційної привабливості, девальваційні ризики та дефіцит трудових ресурсів ускладнюють можливості для відновлення і розвитку бізнесу в регіонах. Тим не менш, активізація локального підприємництва залишається ключовим чинником забезпечення економічної стійкості громад.

2. Огляд літературних джерел

Питання значення бізнесу для соціально-економічного розвитку територіальної громади є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток цієї теми зробила С.І. Безсонова [1], яка зосереджується на використанні світового досвіду для підтримки підприємництва в умовах воєнного конфлікту, що особливо актуально в сучасному українському контексті. І.Г. Брітченко [2] розкриває важливість малого бізнесу як рушія регіонального розвитку, акцентуючи увагу на його здатності генерувати робочі місця та активізувати місцеву економіку. О.І. та Н.В. Васильєва [3] аналізують концептуальні підходи до сталого розвитку територіальних громад, де бізнес виступає одним із ключових елементів забезпечення цього процесу.

Окремо варто відзначити Н.І. Керецман, М.М. Пітюлич та Н.М. Попадинця [4], які визначили стратегічні пріоритети для соціально-економічного розвитку громад, підкреслюючи важливість партнерства між місцевою владою і бізнесом. Л. Пронько, К. Затайдух та Я. Чорний [7] розглянули економічні перспективи громад крізь призму внутрішніх ресурсів, акцентуючи на інституційній спроможності громад залучати та утримувати бізнес. Водночас Р. Содомо з колегами [9] здійснили моніторинг реальних показників розвитку, що дозволяє оцінити вплив бізнесу на місцеву економіку не лише теоретично, а й емпірично.

Незважаючи на зростання інституційної спроможності територіальних громад та розширення інструментів підтримки бізнесу, досі залишаються невирішеними низка проблем, що стримують ефективну реалізацію підприємницького потенціалу на місцевому рівні. Серед них - недостатній рівень доступу до фінансування, слабка інноваційна динаміка, нерівномірність регіонального розвитку, відсутність ефективної взаємодії між бізнесом і органами місцевого самоврядування, а також структурна нестабільність в умовах війни. Новизна дослідження полягає у комплексному аналізі ролі бізнесу як багатфункціонального чинника соціально-економічного розвитку територіальних громад в умовах системної кризи, з урахуванням сучасних статистичних показників, воєнних викликів і кращих практик регіонального управління.

3. Постановка завдання

Мета статті — з'ясувати значення бізнесу як чинника соціально-економічного розвитку територіальної громади. Для досягнення мети потрібно виконати такі завдання: охарактеризувати основні механізми, за рахунок яких бізнес сприяє розвитку територіальних громад; проаналізувати сучасний стан підприємницького середовища в Україні; визначити перспективи розвитку бізнесу в умовах децентралізації та воєнної економіки.

4. Методи та матеріали

Методологічну основу дослідження становлять загальнонаукові підходи, зокрема системний, структурно-функціональний, комплексний та порівняльний аналіз. У роботі використано методи логічного узагальнення для визначення значення бізнесу в розвитку громади, аналізу і синтезу - для структурування чинників впливу підприємницької діяльності на місцевий розвиток, індукції - для формування загальних висновків на основі емпіричних даних, та контент-аналізу - для опрацювання нормативно-аналітичних матеріалів і статистичних джерел.

5. Результати та обговорення

Територіальні громади в Україні, в умовах децентралізації, отримали можливість самостійно формувати стратегії розвитку, що враховують як внутрішні ресурси, так і зовнішні чинники. Ключовим фактором успішного розвитку громади є формулювання реалістичних і досяжних цілей, базованих на глибокому аналізі наявного потенціалу. У цьому процесі бізнес відіграє важливу роль, адже він є основним джерелом економічної активності, інвестицій та зайнятості на локальному рівні, що забезпечує стійкість і динамізм соціально-економічного розвитку громади [4].

Основні складові соціально-економічного розвитку територіальних громад включають:

1. Розвиток малого та середнього бізнесу - це основа економічної активності громади, яка забезпечує нові робочі місця та сприяє інноваціям. Бізнес є двигуном економічного зростання через створення доданої вартості та стимулювання внутрішньої конкуренції [7].

2. Залучення інвестицій - активна інвестиційна політика сприяє розвитку інфраструктури, підвищенню привабливості громади для бізнесу та покращенню соціальних умов. Бізнес, у свою чергу, є основним каналом для залучення зовнішніх та внутрішніх інвестицій [7].

3. Модернізація інфраструктури - для забезпечення ефективної діяльності бізнесу необхідно постійно вдосконалювати інфраструктуру громади, включаючи транспорт, енергетику та зв'язок [7].

4. Розвиток людського капіталу - покращення освіти, охорони здоров'я та соціальних послуг є важливими факторами для підвищення продуктивності праці [7].

5. Екологічна стійкість - сталий розвиток територіальних громад передбачає інтеграцію принципів екологічної відповідальності в усі сфери діяльності [7].

За статистичними даними, малий і середній бізнес становить 90% усього бізнесу в Україні, забезпечуючи при цьому 72% реалізації продукції в межах національного господарства [5]. У європейських країнах цей сектор формує до 60% бюджетних надходжень, що вказує на надзвичайно високий потенціал для фіскальної децентралізації, якщо в Україні будуть створені належні умови для його розвитку [2]. Проте попри високе функціональне навантаження, економічне середовище для бізнесу залишається надзвичайно складним, що знижує його здатність до довготривалого стратегічного планування та інвестування. Згідно з даними 19-ї хвили дослідження стану мікро-, малого та середнього бізнесу, показник Ukrainian Business Index (UBI) після незначного покращення в серпні 2024 року (39,9 пункту) знову знизився до 36,9 пункту зі 100 можливих, що залишається у зоні негативних очікувань (<50 пунктів) [8]. Варто зазначити, що виробничі підприємства демонструють дещо кращі очікування (41,8 пункту), ніж представники невиробничого сектору (35,2 пункту), що свідчить про відносну стійкість реального сектору економіки в умовах кризи [8].

У сучасних умовах воєнного часу український бізнес функціонує у середовищі високої турбулентності, що обумовлюється як внутрішніми соціально-економічними чинниками, так і зовнішньополітичними викликами [6]. Однією з найгостріших проблем залишається дефіцит трудових ресурсів, спричинений масштабною міграцією населення та мобілізацією. Це призводить до зростання вартості робочої сили, що, з одного боку, є позитивним чинником для працівників, але з іншого - підвищує витрати бізнесу, зменшуючи його конкурентоспроможність, особливо в умовах обмеженого доступу до дешевих кредитів і зростання цін на енергоносії. У поєднанні з інфляційними процесами зростання зарплат також виступає проінфляційним чинником, що стимулює жорсткішу монетарну політику з боку НБУ, ускладнюючи кредитування малого і середнього бізнесу [6].

Крім того, зростання податкового навантаження, яке відбувається на тлі невизначеності щодо обсягів та строків надходження зовнішньої допомоги, створює додаткові фінансові ризики для бізнесу. Частина підприємств змушена переходити до тіньових схем, що негативно позначається як на прозорості економічного середовища, так і на надходженнях до місцевих бюджетів - ключового джерела фінансування стратегій розвитку територіальних громад [6].

Ще одним викликом є зниження зовнішньої конкурентоспроможності української економіки, що виявляється в рекордному торговельному дисбалансі. Експортно-орієнтовані сектори бізнесу втрачають ринки збуту або змушені працювати в умовах надвисокої логістичної вартості, нестабільності регуляторного середовища та валютних коливань [6].

Водночас війна стимулює розвиток military tech та ВПК, проте відсутність довгострокового бюджетного планування і системної підтримки стримує повноцінне розгортання цього потенціалу. Таким чином, навіть у сегментах, де існує об'єктивний попит, бізнес нашоухується на інституційну невизначеність [6].

Бізнес, зокрема малий і середній, виступає фундаментальним чинником соціального розвитку територіальних громад в Україні, формуючи не лише економічні, а й соціальні передумови для забезпечення добробуту населення, зниження безробіття та підвищення якості життя.

Перш за все, малий бізнес є основою зайнятості населення, забезпечуючи значну частку робочих місць на локальному рівні, що є критично важливим у період воєнного стану та масштабних внутрішніх переміщень населення [2]. У контексті інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) роль бізнесу набуває ще більшого значення. Територіальні громади, які стали місцем компактного проживання ВПО, стикаються з новими соціальними викликами, зокрема зростанням навантаження на місцеві бюджети та соціальні служби. У цьому контексті підтримка самозайнятості, підприємницьких ініціатив і створення нових робочих місць є ефективним інструментом адаптації переселенців, а також засобом соціальної стабілізації на місцевому рівні [1].

Фінансова допомога з державного та місцевих бюджетів, яка спрямована на покриття базових потреб ВПО, повинна поєднуватися з активними політиками соціально-економічної інтеграції, такими як спрощення процедур започаткування бізнесу, організація курсів перекваліфікації, розширення доступу до освіти, а також стимулювання використання набутих компетентностей переселенців для модернізації місцевої економіки [1].

Бізнес-сектор в Україні, а особливо малий та середній, попри його системоутворюючу роль у соціально-економічному розвитку територіальних громад, перебуває нині в стані глибокої вразливості через сукупність глобальних, внутрішньоекономічних і воєнних чинників. Аналіз актуального стану підприємницького середовища дозволяє виокремити комплекс ключових проблем:

1. Висока чутливість до зовнішніх шоків. Сектор малого бізнесу є надзвичайно вразливим до дії несприятливих факторів, що особливо проявляється в умовах глобальної економічної нестабільності. Поточна економічна криза, яка охопила світову економіку, загострює потребу в державній підтримці підприємництва [2].

2. Фінансово-монетарні ризики. До глобальних проблем, що чинять вплив на розвиток бізнесу в Україні, належать: девальвація гривні, валютні коливання, затримки внутрішніх і зовнішніх платежів, а також політичні ризики [2].

3. Обмежений доступ до фінансових ресурсів. Суб'єкти малого та середнього бізнесу мають обмежений доступ до банківського кредитування і ринку капіталу. Причинами цього є як надмірна зарегульованість, так і загальний рівень фінансової нестабільності [2].

4. Втрати внаслідок війни. Повномасштабна війна спричинила безпрецедентні економічні втрати. За результатами дослідження стану бізнесу в Україні, проведеного у грудні 2023 – січні 2024 року, дві третини малого та середнього бізнесу були змушені припинити або частково призупинити діяльність. Найбільших втрат зазнали підприємства південних та східних регіонів, однак негативний вплив війни поширився на всю територію країни [10].

5. Відсутність стартового капіталу для відновлення. Значна частина підприємств (33% опитаних) вказала на дефіцит капіталу як ключову перешкоду для відновлення діяльності. Ця проблема стала однією з п'яти найвагоміших серед понад 20 визначених бар'єрів, які перешкоджають поверненню до повноцінної діяльності [10].

6. Нестабільність регуляторного та податкового середовища. Умови ведення бізнесу ускладнюються непередбачуваністю податкової політики, особливо на тлі затримок із надходженням зовнішньої фінансової допомоги [6].

7. Дефіцит трудових ресурсів. Мобілізація та трудова міграція спричинили нестачу кваліфікованих кадрів, що ускладнює відновлення виробничих процесів і обмежує потенціал зростання підприємств [6].

8. Регіональна асиметрія у відновленні. Бізнес у постраждалих регіонах має значно менші шанси на швидке відновлення через руйнування інфраструктури, втрату логістичних зв'язків і скорочення локального попиту.

Перспективи розвитку бізнесу в Україні, особливо на рівні територіальних громад, формуються під впливом як зовнішніх викликів, так і внутрішніх трансформаційних процесів, що вимагають адаптивних, інноваційних та децентралізованих підходів до стимулювання економічної активності. В сучасних умовах війни, соціально-економічної нестабільності та загального падіння інноваційного потенціалу української економіки, саме підприємницька діяльність постає як один із ключових механізмів відновлення, згуртованості та сталого розвитку територіальних громад.

Однією з головних загроз для майбутнього економіки України є зниження рівня інноваційності, що проявляється у суттєвому падінні позиції держави у Global Innovation Index - з 45 на 60 місце у 2020–2024 роках. Це свідчить про спрощення економічної структури та зменшення частки виробництва складної продукції [8]. З огляду на це, розвиток малого і середнього бізнесу має не лише компенсувати втрати у виробничому секторі, а й стати основою для інноваційної трансформації локальних економік, забезпечуючи адаптацію нових моделей господарювання, соціальних інновацій і технологічних рішень.

Соціально-економічні інновації у рамках розвитку підприємництва здатні забезпечити не лише економічне зростання, але й вирішення соціальних проблем — зайнятості, інтеграції вразливих груп, підвищення якості життя населення. Вони включають створення нових бізнес-моделей і послуг, які відповідають потребам громад та одночасно сприяють інклюзивному зростанню [7].

Розглянемо таблицю 1 з узагальненням напрямів впливу соціально-економічних інновацій на розвиток територіальних громад.

Таблиця 1. Напрями впливу соціально-економічних новацій на розвиток територіальних громад

Напрямок	Суть впливу соціально-економічних інновацій
1. Розв'язання соціальних проблем	Інновації спрямовані на подолання бідності, нерівності, покращення здоров'я, освіти та реагування на екологічні виклики.
2. Стимулювання економічного зростання	Інновації сприяють створенню нових ринків, продуктів і послуг, що активізує економічну динаміку.
3. Рівномірний розподіл вигод	Інновації забезпечують справедливий розподіл економічних вигод серед різних соціальних груп.
4. Приваблення інвестицій	Інноваційні підходи можуть залучати фінансування з приватних, державних та міжнародних джерел.
5. Підвищення стійкості економік	Інновації формують адаптивні економіки, здатні реагувати на кліматичні зміни, економічні кризи та інші глобальні виклики.

Джерело: розроблено автором за даними, наведеними у [7].

У цьому контексті особливої уваги заслуговує досвід Львівської громади, яка демонструє позитивну динаміку соціально-економічного розвитку завдяки комплексним програмам підтримки бізнесу, реалізованим на обласному рівні. Програма підвищення конкурентоспроможності Львівської області включає цілу низку інструментів, таких як відшкодування відсотків за кредитами, гранти для ветеранів, безповоротна допомога на стартапи, а також ваучери на розвиток бізнесу [10]. Особливо варто підкреслити акцент на підтримці ветеранів війни, що не лише сприяє реінтеграції цієї групи в економічне життя, а й створює базу для нових підприємницьких ініціатив. Успішна реалізація подібних програм на Львівщині забезпечила стійкий соціально-економічний розвиток територіальних громад, з особливим акцентом на сільську місцевість. Серед пріоритетів розвитку виокремлюють: інвестиції в аграрний сектор, креативні індустрії, органічне сільське господарство, туризм,

розвиток цифрових технологій, розширення доступу до Інтернету та електронної охорони здоров'я [9]. Це створює умови для диверсифікації економіки, зменшення залежності від традиційних галузей і посилення економічної самодостатності громад.

Законодавча база також створює сприятливі умови для підтримки підприємництва: органи місцевого самоврядування мають право ініціювати й реалізовувати місцеві програми фінансової підтримки бізнесу, що охоплюють як безповоротні гранти, так і механізми ваучерної підтримки, співфінансування та відшкодування відсоткових ставок [10]. Ці інструменти, закріплені в Законі України «Про розвиток та державну підтримку малого і середнього підприємництва», надають громадам реальні повноваження для формування сприятливого підприємницького середовища [3].

6. Висновки

Бізнес є одним із ключових факторів соціально-економічного зростання територіальних громад, адже забезпечує зайнятість населення, формує конкурентне середовище, сприяє наповненню місцевих бюджетів і створенню локальної інфраструктури. За рахунок підприємницької активності реалізуються інвестиційні проекти, модернізується господарський комплекс громад, активізуються внутрішні ресурси розвитку. В умовах децентралізації саме бізнес виступає платформою, на якій базуються стратегічні плани розвитку територій, забезпечується економічна самодостатність та підвищується якість життя населення.

Попри важливу роль бізнесу, сучасна економічна ситуація в Україні залишається складною. Підприємства функціонують у нестабільному середовищі, що формується під впливом воєнних дій, фінансових обмежень, нестачі трудових ресурсів, податкового тиску та інституційної невизначеності. Водночас перспективи розвитку бізнесу на рівні територіальних громад залишаються вагомими. Успішні приклади підтримки підприємництва, як у Львівській області, засвідчують ефективність комплексних програм, що поєднують фінансові інструменти, інноваційні підходи та цільову підтримку окремих груп населення. Подальший розвиток можливий завдяки впровадженню соціально-економічних інновацій, децентралізованих механізмів підтримки, розвитку цифрових технологій та залученню інвестицій. За таких умов бізнес здатен стати не лише економічною опорою громади, а й основою її стійкості, інклюзивності та конкурентоспроможності.

References

1. Bessonova, S. I. (2019). Rozvytok rehionalnoho pidpriemnytstva z vykorystanniam svitovoho dosvidu v umovakh voiennoho konfliktu [Development of regional entrepreneurship using global experience under conditions of military conflict]. *Tsentralnyi naukovyi visnyk. Ekonomichni nauky – Central Scientific Bulletin. Economic Sciences*, 3(36), 292–300. [https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3\(36\).292-300](https://doi.org/10.32515/2663-1636.2019.3(36).292-300) (in Ukrainian).
2. Britchenko, I. H. (2010). Vplyv maloho biznesu na rehionalnyi rozvytok [The impact of small business on regional development]. *Naukovyi visnyk Poltavskoho universytetu spozhyvchoi kooperatsii Ukrainy – Scientific Bulletin of Poltava University of Consumer Cooperation of Ukraine*, 4(43), 15–18. <https://dspace.uzhnu.edu.ua/jspui/bitstream/lib/9624/1/Вплив%20малого%20бізнесу%20на%20періодичний%20розвиток.pdf> (in Ukrainian).
3. Vasylieva, O. I., & Vasylieva, N. V. (2018). Kontseptualni zasady staloho rozvytku terytorialnykh hromad [Conceptual foundations for sustainable development of territorial communities]. *Investytsii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (8), 74–78. http://www.investplan.com.ua/pdf/8_2018/17.pdf (in Ukrainian).
4. Keretsman, N. I., Pitiulych, M. M., & Popadynets, N. M. (2023). Stratehichni priorityty sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad rehionu [Strategic priorities for socio-economic development of regional communities]. *Rehionalna ekonomika – Regional Economy*. (3). URL: <https://doi.org/10.36818/1562-0905-2023-3-3> (in Ukrainian).
5. Priorityty ta vykyky diialnosti maloho ta serednoho biznesu u 2025 rotsi: komitetski slukhannia [Priorities and challenges of SME activity in 2025: committee hearings]. (2025). *dtkt.ua*. <https://news.dtkt.ua/society/economics/97471-priorityty-ta-vikliki-diialnosti-malogo-ta-serednyogo-biznesu-u-2025-roci-komitetski-slukhannia> (in Ukrainian).

6. Prohnoz ekonomiky Ukrainy 2025: vidnovlennia chy halmuvannia? [Ukraine's economy forecast 2025: Recovery or slowdown?]. (2025). *uifuture.org*. <https://uifuture.org/publications/prognoz-ekonomiky-ukrayiny-2025> (in Ukrainian).
7. Pronko, L., Zataidukh, K., & Chornyi, Ya. (2024). Ekonomichniy rozvytok terytorialnykh hromad: sutnist, osoblyvosti ta stratehichni perspektyvy [Economic development of territorial communities: essence, features, and strategic prospects]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*. (59). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-59-65> (in Ukrainian).
8. Rezultaty doslidzhennia stanu biznesu v Ukraini v hrudni 2024 roku [Results of business condition research in Ukraine in December 2024]. (2024). *business.diia.gov.ua*. <https://business.diia.gov.ua/analytics/research/rezultaty-doslidzhennia-stanu-biznesu-v-ukraini-v-hrudni-2024-roku> (in Ukrainian).
9. Sodoma, R., Dubnevych, Yu., Markiv, H., & Shmatkovska, T. (2021). Monitorynh sotsialno-ekonomichnoho rozvytku terytorialnykh hromad [Monitoring of socio-economic development of territorial communities]. *Ahrarna polityka i vdoskonalennia ekonomichnykh vidnosyn v APK – Agricultural policy and improvement of economic relations in the agro-industrial complex*, (28). <https://doi.org/10.31734/economics2021.28.024> (in Ukrainian).
10. Yak mistseva vlada mozhe dopomohty biznesu: instrumenty finansovoi pidtrymky [How local authorities can support business: financial support tools]. (2024). *decentralization.ua*. <https://decentralization.ua/news/18312> (in Ukrainian).



Механізми державного стимулювання підприємницької діяльності: міжнародний досвід та перспективи імплементації в Україні

Андрій В. Космірак  ¹ *

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: sales@7dreamsport.ua

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

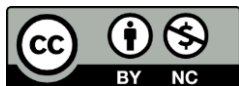
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.05)

Авторське право

© 2025 автора



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



У статті розглянуто нагальні питання визначення механізмів державного заохочення підприємницької діяльності з опорою на міжнародний досвід та перспективи впровадження в Україні. Актуальність дослідження зумовлена потребою в формуванні нових підходів до стимулювання підприємницької діяльності, щоб не лише пристосуватися до сучасних економічних умов, а й збільшити свою конкурентоспроможність на світовому ринку. Основними проблемами визначено низький рівень державної підтримки підприємницької діяльності, брак дієвих інструментів фінансового заохочення, військові та політичні виклики. Мета полягає у сприянні покращенню державної політики щодо підтримки підприємницької діяльності в Україні шляхом впровадження ефективних та перевірених механізмів стимулювання на основі міжнародного досвіду. Дослідження має на меті зробити внесок у покращення державної політики щодо підприємницької діяльності в Україні, що посприє зменшенню перепон для розвитку бізнесу, збільшенню інноваційної активності та прискоренню економічного зростання країни. У дослідженні використано такі способи, як порівняльний аналіз, прогнозування та моделювання. За результатами аналізу сучасних наукових праць з теми дослідження виявлено, що вітчизняні науковці здійснюють аналіз законодавства, яке регулює підприємницьку діяльність, і висвітлюють тенденції стимулювання підприємницької діяльності з урахуванням досвіду розвинених держав у цій сфері. У статті наведена загальна характеристика значення підприємницької діяльності для економіки. Визначено поняття та сутність державного стимулювання підприємництва. Порівняльний аналіз досвіду таких країн, як Швеція, Німеччина, США, Сінгапур, Китай та Великобританія, дав змогу виявити ефективні підходи до механізмів державного стимулювання підприємницької діяльності. Їхня практика може бути частково інтегрована в сучасній Україні. Охарактеризовано наявні інструменти державного стимулювання підприємництва в Україні. Здійснено зіставлення політики державного заохочення підприємництва в Україні з міжнародною практикою. Запропоновано модель формування механізму державного стимулювання підприємництва. Ця модель дає можливість оптимізувати взаємодію між державними органами та підприємцями, збільшуючи ефективність реалізації програм; дозволяє корегувати державну політику та приймати правильні рішення на основі зворотного зв'язку з підприємцями, полегшує процес моніторингу та оцінювання результатів державної політики й допомагає вчасно вносити зміни. Наведено рекомендації щодо покращення державної підтримки підприємництва в Україні. У висновках визначено, що впровадження міжнародного досвіду в Україні може стати важливим кроком для покращення підприємницького клімату, сприяючи створенню нових робочих місць, залученню інвестицій та розвитку інновацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

державне стимулювання, підприємницька діяльність, міжнародний досвід, фінансова підтримка, інфраструктура, податкові пільги, адміністративна підтримка.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Mechanisms of State Stimulation of Entrepreneurial Activity: International Experience and Prospects for Implementation in Ukraine

Andrii Kosmirak ¹ *

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: sales@7dreamsport.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.05](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.05)

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)



This piece examines the critical matter of how states can best support entrepreneurial efforts, drawing from global practices and considering their potential use in Ukraine. The importance of this research stems from the necessity to create fresh strategies that encourage entrepreneurship. The goal is to adjust to present economic realities and to enhance competitiveness on a global scale. Key issues that have been noticed include inadequate state backing for entrepreneurs, insufficient financial incentives, and the obstacles posed by military and political circumstances. The objective is to enhance Ukrainian state policy supporting entrepreneurship by implementing efficient and successful incentive systems, drawing from global best practices. The research seeks to improve Ukraine's entrepreneurship policy, aimed at minimizing obstacles to business growth, boosting innovation, and fostering economic advancement. The study employs comparative analysis, forecasting, and modeling. The analysis of current academic literature reveals that Ukrainian researchers scrutinize entrepreneurial legislation and identify trends in stimulating entrepreneurial activity, considering insights from developed nations. This paper outlines the significance of entrepreneurship for the economy in broad terms. It clarifies the concept and core of how the state encourages entrepreneurs. By analyzing the methods used by Sweden, Germany, the United States, Singapore, China, and the United Kingdom, this study pinpoints successful strategies for government support of entrepreneurial activities. Some of these methods could be adopted in contemporary Ukraine. The article assesses Ukraine's current tools to support its entrepreneurs and compares these with global practices. Finally, it suggests a model for creating a system of state-led support for entrepreneurship. This model enables improved interaction between governmental bodies and business owners, thus boosting the effectiveness of program execution. It permits adjustments to public policy and informed decision-making based on entrepreneur feedback, simplifying the process of overseeing and assessing public policy outcomes, while aiding in timely adjustments. Recommendations for bolstering state support for entrepreneurship within Ukraine are offered. The conclusions highlight that integrating international best practices in Ukraine can significantly enhance the business environment, fostering job creation, attracting investment, and encouraging innovation.

KEYWORDS

government incentives, entrepreneurship, international experience, financial support, infrastructure, tax benefits, administrative support.

1. Вступ

У сучасному глобалізованому світі підприємницька діяльність є значущим каталізатором економічного поступу, що сприяє створенню нових робочих місць, впровадженню інновацій, збільшенню конкурентоспроможності та забезпеченню сталого економічного зростання. Воно передбачає організацію, управління та реалізацію комерційної діяльності, що сприяє створенню нових товарів та послуг, продукуванню прибутків та збільшенню рівня зайнятості. Підприємництво відіграє ключову роль у розбудові економіки будь-якої країни, прискорюючи економічне зростання та приносячи зиск усім галузям. Значення держави в підтримці бізнесу є визначальним, адже ефективна допомога підприємцям здатна стати фундаментом економічної стабільності та поліпшення інвестиційного клімату.

В Україні, котра нині переживає економічні труднощі та потребу адаптації до європейських норм, створення та застосування дієвих інструментів державного стимулювання задля заохочення підприємницької діяльності надзвичайно важливе. Особливо в умовах економічної нестабільності, численних бюрократичних перепон та обмеженого фінансового доступу для малого та середнього бізнесу, державна підтримка відіграє ключову роль у сприянні розвитку підприємництва.

Аби забезпечити підтримку державою ділової активності, потрібно детально дослідити стажування та застосувати найефективніші методи для стимулювання економічного розвитку, що показали свою успішність в інших галузях. Сучасний світ має багато прикладів успішних механізмів державної підтримки, котрі містять фінансові інструменти, податкові пільги, сприяння інноваціям, а також створення сприятливого правового поля для розвитку бізнесу.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових робіт, присвячених державному стимулюванню підприємницької діяльності, показує багато підходів до визначення його механізму в різних країнах. Наприклад, П. П. Поврозник [1, с. 4] у своєму дослідженні відрізняв використання бюджетних інструментів для просування підприємницької діяльності в умовах оцифрування національної економіки. Як результат, він підкреслив, що зважене використання бюджетних стимулів є однією з проблем поточного періоду економічної та соціальної трансформації України під час війни. О. П. Борисенко [2, с. 20], О. А. Мишко [3, с. 183] у своїй праці, зосереджуються на фінансових механізмах державного стимулювання підприємницької діяльності. Т. В. Мединська [4, с. 150] вивчала природу бюджетного простору в стимулюванні підприємницької діяльності на різних етапах управління: країна, регіон та місцевість. Вона підкреслила, що одним із головних завдань створення фіскального середовища на регіональному та місцевому рівнях є підготовка основи для стимулювання підприємницької діяльності за допомогою інституційних передумов збільшення податкового потенціалу, впровадженого не лише за обґрунтованою системою управління податками та місцевими витратами, а й за рахунок розвитку.

Т. О. Зінчук [5] наголошує на дієвій нормативно-правовій базі, програмах фінансової державної підтримки, програмах державної консультативної підтримки. В. В. Дикань, Н. Л. Фролова [6] наголошували на переліку найважливіших напрямів та засобів державної підтримки сталого розвитку сектору малого та середнього бізнесу, серед яких: усунення недоліків законодавства та полегшення умов для розвитку сектору малого та середнього підприємництва, спрощення можливості та збільшення джерел фінансування в процесі відновлення суб'єктів малого та середнього бізнесу, створення інфраструктури для економічного відродження цього сектору. Г. О. Скрипник та А. В. Римар [7] акцентують увагу на тому, що удосконалення фінансової підтримки підприємництва повинно бути одним із пріоритетних завдань з боку держави шляхом залучення приватного капіталу через механізми державно-приватного партнерства.

Т. Ю. Мельник вивчає положення чинного законодавства про підтримку підприємництва та подає ліміти й правила діяльності для фізичних осіб – підприємців в умовах воєнного стану [8, с. 3]. Головний зміст зазначеної публікації – це ілюстрація рішень державних органів у підтримці підприємництва. Водночас власних пропозицій щодо розв'язання проблем підприємців авторка не пропонує. А. В. Прокопеч і В. Є. Губчак у праці [9, с. 71] реалізують завдання, подібні до тих, що притаманні розглянутим вище роботам, додаючи аналіз

міжнародного досвіду економічно розвинутих країн у підтримці підприємництва. Є. В. Мозговий [10, с. 202] досліджував державну підтримку підприємців в умовах війни, що передбачає цілковите чи часткове відшкодування державою витрат на відбудову об'єктів, пошкоджених в ході воєнних дій. Я. Березівський [11, с. 114] та О. С. Другова, Д. В. Липовий, Т. І. Лункіна [12, с. 22] досліджували інструменти та механізми державного стимулювання підприємницької діяльності з урахуванням міжнародного досвіду.

Незважаючи на різні підходи, деякі аспекти ще потребують глибшого вивчення. Зокрема, не вистачає комплексної оцінки результативності механізмів державного заохочення підприємництва на основі міжнародного досвіду.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає в аналізі міжнародного досвіду державного стимулювання підприємницької діяльності, вивченні його адаптації до українських реалій та розробці рекомендацій щодо вдосконалення механізмів підтримки підприємців в Україні. Це дослідження дозволить не тільки оцінити поточний стан державного стимулювання бізнесу в Україні, але й запропонувати шляхи поліпшення політики, що сприятиме розвитку підприємництва та економічному зростанню в країні.

4. Методи та матеріали

Дослідження базувалося на всебічному огляді наукових робіт та звітів, що стосуються державної підтримки підприємництва, зосереджуючись на міжнародному досвіді. Головною метою було вивчення закордонного досвіду та визначення перспектив його впровадження в Україні.

Основою методу досліджень є збірка загальних та спеціальних когнітивних наукових методів. На етапі формування концептуального апарату були використані методи аналітичного та синтезу, узагальнення та наукову абстракцію. Аргумент щодо природи механізмів державного стимулювання підприємницької діяльності, визначення їх компонентів проводиться за допомогою системних та структурних методів. Використання методів індукції та дедукції може підтримувати теорію державних стимулів для підприємництва на основі міжнародного досвіду. Методи спостереження та порівняння були використані для вивчення ситуації заохочення поточних стартапів. Для дослідження сучасного стану державного стимулювання підприємницької діяльності використовувались евристичні методи, а також методи логічного узагальнення.

Одним з важливих методів дослідження став порівняльний аналіз, який був використаний для вивчення міжнародного досвіду в галузі державного стимулювання підприємницької діяльності. Проаналізовані стимулюючі механізми країн, таких як Швеція, Німеччина, США, Сінгапур, Китай та Великобританія. Порівняння цих методів з українськими умовами дозволило надати рекомендації щодо покращення механізму державного стимулювання підприємницької діяльності.

Крім того, було розроблено механізм державної підтримки підприємництва, який охоплює всі ключові аспекти підтримки бізнесу: фінансування, податкові пільги, інфраструктуру, адміністративні важелі та інновації. Це дасть змогу створити сприятливі умови для розвитку підприємництва та економічного зростання країни.

5. Результати та обговорення

Однією з найважливіших рис сучасного розвитку підприємницьких систем в усьому світі є зростання економіки, що ґрунтується на заохоченні підприємницької діяльності та запровадженні дієвих інструментів, які спрямовані на перетворення цієї активності та суспільних очікувань учасників бізнесу на результативно функціонуючі підприємницькі структури. Досягнення таких результатів можливе лише за умови ефективної державної політики, спрямованої на розвиток підприємництва. Ця політика має містити елементи, які найбільше лібералізують підприємницьке середовище. Аналогічні процеси спостерігаються і в

Україні, де основною рушійною силою економічного зростання є розквіт бізнес-активності в усіх секторах народного господарства.

Державна підтримка підприємництва полягає у цілеспрямованому формуванні пріоритетів в економіці та правовому регулюванню, що сприяє розвитку бізнесу через залучення матеріально-фінансових ресурсів на вигідних умовах. Останнім часом держава впроваджує різноманітні програми підтримки бізнесу, зокрема пільгове кредитування та гранти для започаткування власної справи. Зусилля спрямовані на формування сприятливого інвестиційного клімату для залучення як внутрішніх, так і закордонних інвесторів. Для них пропонуються готові рішення, починаючи від технологічних підключень до створення концесійних проєктів. Водночас відбувається систематична дерегуляція: регуляторні заходи переглядаються, оптимізуються, скасовуються або переводяться у цифровий формат.

1. Держава особливо зобов'язана підтримувати невеликий та середній бізнес. У складних обставинах для його плавної роботи уряд ініціював кілька заходів щодо стабілізації функціонування підприємств та стимулювання ділової активності. Національна рада відновлення України після війни стала вирішальною сутністю у формуванні всебічного плану відновлення післявоєнного відновлення та розвитку нації. Його діяльність охоплює реконструкцію інфраструктури, модернізацію структури економіки, впровадження механізмів зайнятості та перезапуск економічної діяльності. Фонд був створений виключно для підтримки малого та середнього бізнесу.

2. Значні та новаторські відкриття. Кількість підприємств, які можуть сприяти розвитку спрощеної системи, розширюється. Ставка податку для більшості підприємств обчислюється на рівні 2 % від загального прибутку, за винятком будь-яких винятків. Податкові нарахування для приватних підприємств 1-ї та 2-ї групи спрощених систем, земельних та екологічних податків для певних територій також були скасовані, механізми надання благодійної допомоги від бізнесу без додаткових витрат були розширені, а також тимчасово звільнені від виплати внесків на соціальні фонди. 3: впроваджуються заходи щодо зменшення бар'єрів для бізнесу. Понад 600 ліцензій на бізнес та регуляторні обмеження були тимчасово зняті, а податкові аудити та покарання за порушення касового реєстру (за винятком підприємств, що займаються акцизними товарами), були припинені.

3. Держава почала встановлювати юридичну основу для компенсації, що виникла внаслідок збитків або знищення майна, спричиненого військовими діями. Процес оцінки збитків та збитків вже затверджений. Додаткові дії включають створення системи, яка дозволяє отримати практичну компенсацію втрат, які зазнає бізнес.

4. Ухвалено низку законодавчих змін, мета яких – надання державної фінансової підтримки підприємцям та бізнесу в умовах воєнного стану. Зокрема, оновлено програму «Підтримка», в межах якої підприємці можуть отримати допомогу у розмірі 6500 грн. Особливу увагу приділено підтримці аграрного сектору, враховуючи його ключову роль у забезпеченні продовольчої безпеки країни. Серед головних заходів для аграрних підприємств слід відзначити компенсацію відсотків за кредитами, а також запровадження безвідсоткових кредитів в межах програми «Доступні кредити 5-7-9%» для купівлі сільгосптехніки, поповнення обігових коштів для закупівлі насіння, добрив і паливно-мастильних матеріалів.

5. Активно впроваджуються заходи державної підтримки задля сприяння переміщенню бізнесу в безпечніші регіони, особливо на Західну Україну. Це включає допомогу в пошуку нових локацій, розміщенні персоналу та найманні нових працівників. На сьогодні понад 600 підприємств успішно завершили переїзд із зон бойових дій, і 390 з них уже відновили роботу. Ще 87 перебувають на різних етапах транспортування своїх потужностей, а 151 підприємство оформлює необхідні документи або перебуває в процесі переїзду. Державна підтримка підприємництва є важливим інструментом економічного розвитку у багатьох країнах світу. Механізми стимулювання бізнесу розрізняються в залежності від рівня економічного розвитку, національних пріоритетів та соціально-економічних умов.

Аналіз міжнародного досвіду показує, що дієва державна підтримка сприяє не тільки економічному зростанню, а й поліпшенню бізнес-клімату, стимулюванню інновацій та підвищенню конкурентоспроможності економіки (табл. 1).

Як показує міжнародний досвід, дієві важелі підтримки з боку держави мають ключове значення для прискорення економічного поступу в різних країнах. Розвинені держави використовують різноманітні стратегії для стимулювання інновацій, пропонуючи фінансову

підтримку, податкові пільги та розбудовуючи інфраструктуру для розвитку стартапів і малого бізнесу. Україна може почерпнути корисні знання з цього досвіду, адаптувавши відповідні моделі відповідно до своїх унікальних економічних та соціальних умов.

Таблиця 1. Міжнародний досвід державного стимулювання підприємництва

Країна	Основні механізми стимулювання підприємництва	Цільова аудиторія	Програми/Ініціативи
США	- Підтримка малого бізнесу через SBA (Адміністрація малого бізнесу)	Малі та середні підприємства (МСП)	- Програма SBA: кредити з пільгами, поради, гарантії по кредитах. - Податковий кредит на дослідження та розробки: податкові полегшення для інновацій.
Німеччина	- Фінансування технологічних стартапів та інноваційних проєктів. - Податкові послаблення для досліджень і розробок.	Стартапи, інноваційні компанії	- High-Tech Gründerfonds (HTGF): фінансування для молодих компаній. - Податкові пільги на дослідження та розробки.
Великобританія	- Підтримка стартапів та малих підприємств через податкові знижки. - Наставницька підтримка для нових бізнесів.	Стартапи, молоді підприємці	- Схема інвестицій в підприємництво (EIS): податкові переваги для інвесторів у стартапи. - Start Up Loans - позики та наставництво для нових бізнесів.
Сінгапур	- Сприяння інноваціям через фінансування та розбудову інфраструктури для стартапів. - Залучення іноземних інвестицій.	Інноваційні стартапи, іноземні інвестори	- Startup SG – фінансування, податкові послаблення, інфраструктурні проєкти. - Enterprise Singapore: підтримка малого бізнесу.
Китай	- Сприяння розвитку високотехнологічного виробництва. - Пільгове кредитування для малого підприємництва.	Малий та середній бізнес	- Вироблено в Китаї 2025 – підтримка інновацій у ключових галузях. - Бюджетне фінансування для стартапів.
Швеція	- Підтримка сталого розвитку та соціально свідомого бізнесу. - Інвестування в екологічно дружні технології.	Соціально відповідальний бізнес	- Vinnova: фінансування інновацій для стійкого розвитку. - Податкові знижки для малих підприємств.

Джерело: сформовано автором на основі [15].

Державне стимулювання підприємництва в Україні – ключовий елемент економічної політики, що підтримує розширення бізнесу, збільшує конкурентоспроможність та відкриває нові можливості для працевлаштування. Уряд надає різноманітну підтримку підприємствам, включно з малим та середнім бізнесом, а також інноваційним проєктам і стартапам. Для ефективної підтримки підприємництва необхідно послідовно укріплювати законодавчу та інституційну базу, поліпшувати бізнес-клімат та зводити до мінімуму бюрократичні перешкоди. І тут, вирішальну роль у механізмі державного стимулювання підприємницької діяльності в Україні, відіграють інструменти, розроблені для підтримки розвитку бізнесу, особливо для малих та середніх підприємств, пропонуючи фінансові, податкові, адміністративні та інші форми допомоги (рис. 1).

Держава надає велике значення для підтримки українського бізнесу. Державні програми регулярно змінюються для заохочення найважливіших секторів підприємницької діяльності, які можуть сприяти реконструкції підприємств, які сильно впливають на війну, і служити джерелом підтримки. Для впровадження податкового адміністрування та вдосконалення спілкування між бізнесом та контролюючими органами впорядковуються різні інструменти.



Рис. 1. Інструменти державного стимулювання підприємницької діяльності в Україні

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [16; 17, с. 67].

Державне стимулювання підприємницької діяльності в Україні створює численні можливості для зростання бізнесу, особливо для малих та середніх підприємств. Програми підтримки, особливо в таких сферах, як фінансування, податкові пільги, інфраструктурна допомога та впорядкування адміністративних процедур, значно покращують умови бізнесу. Для забезпечення довгострокового економічного зростання важливо посилити механізми підтримки державою, підтримувати стабільне законодавство та боротьбу з корупцією.

Стимулювання підприємницької діяльності є вирішальним компонентом економічного плану, який забезпечує зростання бізнесу, створює нові можливості працевлаштування та сприяє загальному економічному прогресу. Тим не менш, кожна нація має свої унікальні характеристики з точки зору стимулювання підприємницької діяльності. Порівнюючи політику державних стимулів в Україні з міжнародними практиками, ми можемо визначити сильні сторони та сфери для підвищення ефективності програм підтримки бізнесу в Україні (табл. 2).

Порівняння державного стимулювання підприємницької діяльності в Україні з міжнародною практикою свідчить про наявність прогресу, але також вказує на численні проблеми, що гальмують ефективність програм сприяння бізнесу:

1. Фінансова підтримка. Для України важливо збільшити обсяги грантів, субсидій та фінансової допомоги, особливо для високотехнологічних підприємств. Це стане стимулом для залучення інвестицій і розвитку ключових галузей економіки.

2. Податкові пільги. Запровадження більш гнучких податкових привілеїв для стартапів та інвесторів, зокрема у сфері ІТ, може значно покращити бізнес-середовище й сприяти розвитку підприємництва.

3. Інфраструктура. Створення та активний розвиток технопарків, науково-дослідних центрів та акселераторів для стартапів дозволить Україні досягти рівня інноваційної орієнтованості, якого вже досягли передові країни світу.

4. Адміністративне спрощення. Оптимізація процедур та інтеграція державних послуг у єдину онлайн-платформу можуть суттєво полегшити ведення бізнесу та стимулювати підприємницьку активність.

Для досягнення успішного розвитку підприємництва в Україні необхідно адаптувати найкращі міжнародні практики до специфіки національного ринку, створюючи баланс між підтримкою малого бізнесу й стимулюванням інноваційної діяльності. Виходячи з аналізу

зазначених аспектів, розроблено модель формування механізму державного стимулювання підприємницької діяльності (рис. 2).

Таблиця 2. Порівняння політики державного стимулювання підприємництва в Україні з міжнародним досвідом

Критерій	Україна	Міжнародний досвід
Фінансова підтримка підприємництва	Програма «Доступні кредити 5-7-9%», гранти для стартапів, субсидії на модернізацію.	Високий рівень венчурного капіталу, державні гарантії позик, венчурні фонди (США, Німеччина, Великобританія).
Податкові пільги	Спрощена система оподаткування (єдиний податок), податкові «відпустки» для новостворених підприємств.	Податкові пільги для інвесторів через програми EIS (Великобританія), Податкові кредити на дослідження та розробки (США).
Інфраструктурна підтримка та інновації	Технопарки, бізнес-інкубатори, Український фонд стартапів.	Інноваційні хаби, індустріальні парки, науково-дослідницькі інститути (США, Сінгапур, Німеччина).
Адміністративні спрощення	Реєстрація бізнесу через електронний кабінет, система «Єдине вікно».	«Універсальний сервіс» для бізнесу (Сінгапур, Норвегія), онлайн-реєстрація компаній (США).
Інвестиційна підтримка	Пільгові кредити та гранти для стартапів.	Венчурне фінансування, податкові пільги для інвесторів (США, Великобританія, Сінгапур).
Проблеми та виклики	Обмежене фінансування для високотехнологічних компаній, труднощі з доступом до міжнародних інвесторів.	Можливість для міжнародних інвесторів користуватися податковими пільгами, розгалужена мережа науково-технічних парків.

Джерело: авторська розробка.



Рис. 2. Формування механізму державного стимулювання підприємницької діяльності

Джерело: авторська розробка.

Створення системи для підтримки та заохочення підприємницької діяльності в Україні

потребує цілісної стратегії, що охоплює фінансові, податкові, адміністративні, освітні та інфраструктурні аспекти. Найважливішим аспектом цього процесу є регулярний моніторинг та зміна заходів на основі результатів, а також пропонує допомогу та підтримку держави на кожному етапі зростання бізнесу.

Уряд України відіграє вирішальну роль у реконструкції підприємств шляхом впровадження програм підтримки, пропонуючи фінансову допомогу, пільгове кредитування та податкові стимули. Спеціальні кредитні програми для тих, хто постраждав від війни, з пільговими ставками сприяють підприємцям в отриманні фінансів для відбудови виробництва та на потреби обігових коштів. До того ж, тимчасові податкові послаблення чи зменшення податків можуть полегшити фінансовий тягар бізнесу протягом перших років після відновлення діяльності.

Для стимулювання підприємницької діяльності в Україні важливо брати до уваги перешкоди, з якими стикаються підприємці, а також використовувати позитивний закордонний досвід. Пропозиції щодо посилення стимулів для бізнесу, наданих державою в Україні, наведені на рис. 3.



Рис. 3. Шляхи удосконалення державного стимулювання підприємництва в Україні

Джерело: сформовано та доповнено автором на основі [18].

Покращення результативності державних стимулів для підприємництва в Україні потребує втілення ретельно обдуманого та комплексного стратегії. Вона має охоплювати створення фінансових інструментів, удосконалення податкової системи, покращення інфраструктури для стартапів та технологічних компаній, а також запровадження прозорих та простих адміністративних процедур. Успішна реалізація цих пропозицій сприятиме створенню середовища, яке сприяє зростанню малих та середніх підприємств, інноваціям та технологічному прогресу в Україні.

6. Висновки

Підприємництво – ключовий чинник економічного поступу кожної держави, бо воно не тільки народжує нові робочі місця, але й стимулює інновації, нарощує обсяги виробництва, підсилює конкуренцію та формує стабільні податкові надходження. Державна підтримка підприємницької справи та створення сприятливого клімату для бізнесу стають визначальними для забезпечення економічної стабільності й довгострокового зростання.

Розглянутий світовий досвід підтримки підприємництва має значний потенціал для України, але потребує адаптації до місцевих особливостей та реалій ринку. активізації розвитку підприємництва сприятиме впровадження сучасних фінансових, податкових, адміністративних та інфраструктурних механізмів здатне поліпшити бізнес-клімат в країні. Проте підкреслюється, що одного лише впровадження нових підходів недостатньо; важливо забезпечити їх ефективну реалізацію з урахуванням специфіки української економіки.

Зазначено, що система державного заохочення підприємництва не тільки впорядковує процес надання підтримки бізнесу на різних щаблях, але й покращує взаємодію між підприємцями та владою. Ця ініціатива збільшує ефективність програм стимулювання підприємницької діяльності та створює міцне підґрунтя для сталого розвитку бізнесу в Україні. Рекомендації щодо поліпшення державного стимулювання ґрунтуються на найкращих практиках країн, таких як Великобританія, США, Сінгапур, Німеччина та Норвегія.

Запропоновані ініціативи передбачають оптимізацію фінансової, податкової, адміністративної та інфраструктурної підтримки. Успішне втілення цих заходів здатне прискорити розвиток малого та середнього бізнесу, створити сприятливий інвестиційний клімат та забезпечити економічну стабільність України навіть в умовах глобальних викликів.

Майбутні наукові розвідки слід зосередити на поліпшенні фінансових, податкових та управлінських важелів підтримки, а також на стимулюванні інновацій і розбудові інфраструктури для малого й середнього бізнесу. Цей підхід гарантуватиме сталий позитивний вплив державної допомоги на підприємницьке поле й економіку України загалом.

References

1. Povrozyk, P. P. (2023). Biudzheto-podatkovy instrumenty stymuliuvannia innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva v umovakh tsyfrovizatsii natsionalnoi ekonomiky [Budgetary and tax tools for stimulating innovative development of entrepreneurship in the conditions of the national economy digitalization]. *Naukovi zapysky Natsionalnoho universytetu "Ostrozka akademiia". Seriya "Ekonomika" – Scientific Notes of Ostroh Academy National University, "Economics" Series*, 30(58), 4–13. [http://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30\(58\)-4-13](http://doi.org/10.25264/2311-5149-2023-30(58)-4-13) (in Ukrainian)
2. Borysenko, O. P. (2022). Finansovi mekhanizmy derzhavnoi pidtrymky innovatsiinoho rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Financial mechanisms of state support for innovative development of entrepreneurship in Ukraine]. *Publichne upravlinnia ta mytne administruvannia – Public administration and customs administration*, 3(34), 20–26. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2022-3.3> (in Ukrainian)
3. Myshko, O. A. (2022). Finansovi instrumenty stymuliuvannia rozvytku pidpriemnytstva v Ukraini [Financial instruments to stimulate entrepreneurship in Ukraine]. *Ekonomichni nauky. Seriya "Rehionalna ekonomika" – Economic Sciences. Series "Regional economy"*, 19(75), 183–190. [https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19\(75\)-21](https://doi.org/10.36910/2707-6296-2022-19(75)-21) (in Ukrainian)
4. Medynska, T. V. (2024). Sutnist fiskalnoho seredovyshcha stymuliuvannia pidpriemnytstva na riznykh rivniakh upravlinnia: kontseptualizatsiia poniat [The Essence of the Fiscal Environment for Stimulating Entrepreneurship at Different Levels of Management: Conceptualization of Concepts]. *Visnyk Lvivskoho torhovelno-ekonomichnoho universytetu. Ekonomichni nauky – Herald of Lviv University of Trade and Economics. Economic Sciences*, (79), 150–159. <https://doi.org/10.32782/2522-1205-2024-79-20> (in Ukrainian)
5. Zinchuk, T. O. (2024). Suchasni draivery innovatsiinoho pidpriemnytstva: ukraïnski realii ta yevropeïskyi dosvid [Modern drivers of innovative entrepreneurship: Ukrainian realities and European experience]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (66). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-66-125> (in Ukrainian)
6. Dykan, V. V., & Frolova, N. L. (2022). Napriamy ta instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini u voïennyi chas [Directions and instruments of state support for the development

- of small and medium-sized businesses in Ukraine in wartime]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-56> (in Ukrainian)
7. Skrypnyk, H. O., & Rymar, A. V. (2025). Derzhavna finansova pidtrymka pidpriemnytstva v Ukraini [State financial support for entrepreneurship in Ukraine]. <https://ir.kneu.edu.ua/bitstreams/078adef6-8058-466a-af1d-c0d543c8b7e6/download> (in Ukrainian)
8. Melnyk, T. Yu. (2022). Derzhavna pidtrymka ta stymuliuvannya rozvytku biznesu v Ukraini pid chas dii voiennoho stanu [State support and stimulation of business development in Ukraine during martial law]. *Ekonomika, upravlinnia ta administruvannya – Economics, management and administration*, (2), 3–11. [https://doi.org/10.26642/ema-2022-2\(100\)-3-11](https://doi.org/10.26642/ema-2022-2(100)-3-11) (in Ukrainian)
9. Prokopets, L. V., & Hubchak, V. S. (2017). Osoblyvosti derzhavnoi pidtrymky maloho pidpriemnytstva v Ukraini ta zarubizhnyi dosvid [Peculiarities of state support for small business in Ukraine and foreign experience]. *Investysii: praktyka ta dosvid – Investments: practice and experience*, (24), 71–76. http://www.investplan.com.ua/pdf/24_2017/14.pdf (in Ukrainian)
10. Mozghovyi, Ye. V. (2024). Derzhavna pidtrymka pidpriemstiv pid chas viiny [State support for entrepreneurs during the war]. *Biznes Inform*, (64), 202–207. <https://doi.org/10.32983/2222-4459-2024-6-202-207> (in Ukrainian)
11. Berezivskiy, Ya. (2025). Svitovyi dosvid derzhavnoi polityky vdoshkonalennia instytutsiinoho zabezpechennia tekhnolohichnoi konkurentospromozhnosti natsionalnoi ekonomiky [Global experience of the state policy of improving the institutional provision of the technological competitiveness of the national economy]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 114–119. <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-16> (in Ukrainian)
12. Druhova, O. S., Lypovyy, D. V., & Lunkina, T. I. (2025). Pidtrymka sotsialnoho pidpriemnytstva na derzhavnomu rivni [Support for social entrepreneurship at the state level]. *Ukrainskyi zhurnal prykladnoi ekonomiky ta tekhniky – Ukrainian Journal of Applied Economics and Technology*, 10(1), 22–27. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2025-1-3> (in Ukrainian)
13. Ukrainske parvo. (2022). Zminy do derzhavnoi prohramy “Dostupni kredyty 5-7-9 %” [Amendments to the state program Affordable Loans 5-7-9%]. *Ukrainske pravo*. <https://ukrainepravo.com/news/ukraine/zminy-do-derzhavnoyi-programy-dostupni-kredyty-5-7-9/> (in Ukrainian)
14. Ukrinform. (n.d.). Za prohramoiu relokatsii vzhe pereikhaly ponad 600 pidpriemstv [More than 600 companies have already moved under the relocation program]. *Ukrinform*. <https://www.ukrinform.ua/rubric-economy/3494791-za-programou-relokacii-vze-pereihali-ponad-600-pidpriemstv.html> (in Ukrainian)
15. Savastieieva, O. M., Zhuravlova, T. O., & Skliarov, D. Iu. (2022). Derzhavna finansova pidtrymka innovatsiinoi diialnosti v natsionalnykh umovakh neoindustrialnoho rozvytku [State financial support for innovation in the national context of neo-industrial development]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*. (35). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-35-31> (in Ukrainian)
16. Borysova, S.Ie., Kruk, O.M., & Balashova, O.V. (2024). Pidtrymka ta finansuvannya pidpriemnytskoi diialnosti v umovakh voiennoho stanu [Support and financing of business activities under martial law]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economy and society*, (61). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-61-107> (in Ukrainian)
17. Karpenko, L. M., Izha, M. M., & Horokhovskiy, M. V. (2023). Instrumenty derzhavnoi pidtrymky rozvytku maloho ta serednoho biznesu v Ukraini v umovakh voiennoho stanu [Instruments of state support for the development of small and medium-sized businesses in Ukraine under martial law]. *Publichne upravlinnia i administruvannya v Ukraini – Public management and administration in Ukraine*, (33), 67–73. <https://doi.org/10.32782/pma2663-5240-2023.33.12> (in Ukrainian)
18. Shtan, M. V. (2025). Funktsionuvannya subiektiv pidpriemnytstva v umovakh ekonomichnoi nestabilnosti [Functioning of business entities in conditions of economic instability]. *Akademichni vizii – Academic visions*, (39). <https://doi.org/10.5281/zenodo.15039618> (in Ukrainian)



Європейський досвід публічного управління інноваційним розвитком малого та середнього бізнесу в Україні

Олексій М. Носков  ¹ *

¹ Полтавський університет економіки і торгівлі (Україна). Старший викладач кафедри правознавства, доктор філософії з публічного управління та адміністрування.

* Автор-кореспондент, e-mail: poltava0990272447@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.07)

Авторське право
© 2025 автора



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



Актуальність теми визначається завданнями відновлення України та необхідності визначення для цього основних напрямів, форм і методів реформ. Мета дослідження полягає у визначенні на основі зарубіжного та вітчизняного досвіду ключових чинників успішного інноваційного розвитку економіки України загалом та малого і середнього бізнесу (МСБ), зокрема, у період військового стану та відбудови. Основна гіпотеза дослідження полягає у обґрунтуванні необхідності комплексного підходу до публічного управління інноваційним розвитком МСБ. Методи дослідження відповідають складності та комплексності теми. Використано: аналіз та синтез – для виокремлення складових елементів політики ЄС та держав-членів; ретроспективний аналіз – для визначення зміни пріоритетів українських вчених; компаративний аналіз – для порівняння практик публічного управління; системний підхід – для комплексного визначення завдань розвитку; кейс-стаді – для вивчення успішних прикладів та недоліків окремих країн. У ході дослідження здійснено підбір емпіричних матеріалів, опрацьовано нормативно-правові документи та наукові публікації українських і зарубіжних вчених, узагальнено практику підготовки та проведення реформ по відновленню та розвитку МСБ, оцінено позитивні практики та недоліки при виборі пріоритетів, виділено вузлові завдання та систематизовано і узагальнено досвід організації публічного управління інноваційним розвитком МСБ у ЄС та окремих країнах-членах. Запропоновано більше уваги звертати на досвід Хорватії та інших балканських країн, водночас враховуючи їх недоліки. Теоретичне значення дослідження полягає у систематизації підходів до проблеми забезпечення інноваційного розвитку МСБ. Практичне значення дослідження визначається можливістю використання його результатів при підготовці нормативних документів, наукових публікацій та навчальних посібників. Наукова новизна полягає у концептуалізації ролі публічного управління у відновленні малого та середнього бізнесу (МСБ) в умовах посткризового розвитку України та обґрунтуванні необхідності глобального підходу з поєднанням урахування специфіки національного розвитку з виконанням євроінтеграційних завдань. Перспективи подальших досліджень накреслено автором у визначенні дискусійних питань, серед них: вільна торгівля чи протекціонізм, першочергова підтримка великого чи МСБ, співвідношення адміністративних та фінансових методів впливу на інноваційний розвиток МСБ, рівень регулювання: дерегуляція чи ретельне унормування всіх процесів. Стаття носить емпіричний характер.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, малий і середній бізнес, європейський досвід, інновації, відновлення, євроінтеграція, Україна.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


European Experience of Public Management of Innovative Development of Small and Medium-Sized Businesses

Oleksii Noskov  ¹*

¹ *Poltava University of Economics and Trade (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Law, PhD in Public Administration.*

* **Corresponding Author**, e-mail: poltava0990272447@gmail.com

ARTICLE INFO

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.07](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.07)

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)



ABSTRACT

The relevance of the topic is determined by the tasks of the restoration of Ukraine and the need to determine the main directions, forms, and methods of reforms for this. The purpose of the study is to determine, based on foreign and domestic experience, the key factors of successful innovative development of the Ukrainian economy in general and small and medium-sized businesses (SMEs), in particular, during the period of martial law and reconstruction. The study's main hypothesis is to substantiate the need for a comprehensive approach to public management of innovative development of SMEs. The research methods correspond to the complexity of the topic. The following were used: analysis and synthesis – to identify the constituent elements of the EU and member states' policies; retrospective analysis – to determine the change in priorities of Ukrainian scientists; comparative analysis – to compare public administration practices; a systemic approach – to comprehensively determine development tasks; case studies – to study successful examples and shortcomings of individual countries. During the study, a selection of empirical materials was made, regulatory documents and scientific publications of Ukrainian and foreign scientists were processed, the practice of preparing and implementing reforms for the restoration and development of SMEs was summarized, positive practices and shortcomings in choosing priorities were assessed, key tasks were identified and the experience of organizing public management of innovative development of SMEs in the EU and individual member states was systematized and summarized. It is proposed to pay more attention to the experience of Croatia and other Balkan countries, while taking into account their shortcomings. The theoretical significance of the study lies in the systematization of approaches to the problem of ensuring innovative development of SMEs. The practical significance of the study is determined by the possibility of using its results in the preparation of regulatory documents, scientific publications and textbooks. The scientific novelty lies in the conceptualization of the role of public administration in the restoration of small and medium-sized businesses (SMEs) in the post-crisis development of Ukraine and the justification of the need for a global approach, combining the specifics of national development with the implementation of European integration tasks. The author outlines the prospects for further research in defining debatable issues, including: free trade or protectionism, priority support for large or SMEs, the ratio of administrative and financial methods of influence on the innovative development of SMEs, the level of regulation: deregulation or thorough normalization of all processes. The article is empirical in nature.

KEYWORDS

public administration, small and medium-sized businesses, European experience, innovation, recovery, development, European integration, Ukraine.

1. Вступ

Вивчення та впровадження європейського досвіду стимулювання інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу (далі – МСБ) в умовах відновлення має важливе значення для України в першу чергу завдяки можливості не лише допомогти підприємствам МСБ відновити довоєнні показники виробництва, зайнятості та прибутків, а й забезпечити досягнення високого рівня конкурентоспроможності підприємств МСБ, зростання його ролі у економіці країни та формування середнього класу, який вважається основою стабільності і демократії. Серед європейських переваг для МСБ можна назвати формування якісного і стабільного законодавства, забезпечення доступу до фінансування, створення та формування механізмів підтримки стартапів, диджиталізацію надання державних послуг підприємствам МСБ та активне використання її переваг МСБ тощо. Варто також звернути увагу на необхідність врахування європейських норм права, стандартів та механізмів забезпечення інноваційного і сталого розвитку, що потрібно для виконання зобов'язань України в рамках підготовки до членства в ЄС. Українські вчені неодноразово зверталися до проблематики забезпечення інноваційного розвитку МСБ. Аналіз їх праць дозволяє простежити зміни у підходах, які викликані змінами завдань та ілюструють проблеми і завдання пошуків адекватних рішень органів влади.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз наукових праць свідчить про значну увагу українських вчених до питань інноваційного розвитку МСБ та завдань його підтримки в умовах відбудови. Предметом досліджень вже з перших років незалежності стали й питання публічного управління інноваційним розвитком. Інноваційна стратегія українських реформ була запропонована у монографії [1] та інших працях А. Гальчинського.

Ретроспективний аналіз публікацій українських вчених дозволив прослідкувати зміну пріоритетів – від опису досвіду ринкових реформ до простеження проблем публічного управління інноваційним розвитком економіки загалом та МСБ, зокрема. Прикладом можуть бути публікації про світовий досвід підтримки підприємництва в умовах кризи (В. Кривоус) [2], розгляд питання інноваційної моделі економічного зростання в рамках завдань європейської інтеграції (В. Чужиков та інші) [3], міжнародні інноваційні програми як інструмент євроінтеграції України (Т. Марченко) [4], концентрація уваги на механізмах та інструментах підтримки МСБ [5], роль держави в діяльності малого інноваційно-активного бізнесу (К. Зайченко) [6], можливості та перспективи застосування європейських практик державного управління у сфері інновацій (Т. Криворучко) [7] тощо. Варто відзначити трьохтомне видання матеріалів дослідження в рамках Проєкту ЄС «Вдосконалення стратегій, політики та регулювання інновацій в Україні» (2011 р.) [8]. У першому томі розглянуто ключові основи інноваційної політики; у другому проведено аналіз законодавства; у третьому розглянуто основні аспекти та тенденції інноваційної політики в Україні.

Серед ґрунтовних досліджень останніх років доцільно виділити колективну монографію [9], у якій розкрито інноваційні основи відновлення та розвитку країн після збройних конфліктів та звернено особливу увагу на управлінські аспекти. Значна частина досліджень останніх років стосується особливостей інноваційного розвитку в умовах ковіду, воєнного стану і відбудови в Україні та пошуків відповідного європейського досвіду (О. Біннатов) [10]. Так, удосконалення інноваційної політики України розглядається з урахуванням досвіду Європейського Союзу та окремих країн (І. Бабець, І. Миценко, Ю. Гернего та інші) [11]. На наш погляд, особливо актуальним є досвід Хорватії та інших балканських країн.

Аналіз досліджень свідчить, що в центрі уваги українських вчених були передусім економічні питання інноваційного розвитку МСБ. Досвід публічного управління менш вивчений, але має враховуватися як необхідна складова вироблення та забезпечення державної політики відносно МСБ.

3. Постановка завдання

Метою дослідження є наукове обґрунтування на основі європейського досвіду напрямів публічного управління та ключових чинників успішного інноваційного розвитку економіки

України загалом та малого і середнього бізнесу, зокрема, у період військового стану та відбудови. Ставиться також завдання аналізу напрацювань українських вчених в рамках теми дослідження для виявлення пріоритетності підходів до питань застосування форм та методів публічного управління.

4. Методи та матеріали

Дослідження ґрунтувалося на виявленні та всебічному огляді наукових праць, які стосуються європейського досвіду публічного управління інноваційним розвитком МСБ. Складність теми зумовила використання кількох методів наукового дослідження. Аналіз та синтез використані для виокремлення складових елементів політики ЄС та окремих держав у сфері економічного розвитку та узагальнення отриманих знань. Ретроспективний аналіз публікацій українських вчених дозволив прослідкувати зміну пріоритетів. Метод компаративного аналізу сприяв порівнянню практик стимулювання інноваційного розвитку бізнесу, а історико-логічний метод сприяв дослідженню еволюції політик інноваційного розвитку. Системний підхід дозволив комплексно сприймати завдання відновлення, пов'язуючи завдання інвестицій, податкової політики, освіти, регіонального розвитку тощо. Нарешті метод кейс-стаді сприяв вивченню успішних прикладів та недоліків окремих країн.

5. Результати та обговорення

Розглядаючи європейський досвід публічного управління інноваційним розвитком МСБ доцільно виділити взаємопов'язані підходи та рішення Європейського Союзу і окремих країн-членів. Українськими вченими (І. Стояненко, Я. Біленко та інші) вже відзначалося, що «необхідність існування певної політики підтримки МСБ не є самоочевидною, оскільки самі підприємці вважають, що вони краще від будь-кого іншого знають вигідні рішення для свого бізнесу та стратегії діяльності або за ідеальних умов (без перешкод з боку держави) у сфері діяльності МСБ спрацьовує ринковий механізм» [12, с. 998]. Отже, ЄС і окремі держави мають зважати на націленість бізнесу на максимізацію прибутку, регулюючи його діяльність методами сприяння.

Стимулювання інноваційної діяльності МСБ в ЄС відбувається в першу чергу завдяки спрощенню законодавства для внутрішнього ринку, створенню системи інформаційного забезпечення, спрощенню процедур реєстрації та закриття підприємств, поліпшенню доступу МСБ до фінансових ресурсів. Пряме фінансування МСБ здійснюється через програми, доступ до яких отримала і Україна. Так, Програма ЄС «Цифрова Європа» на 2021–2027 роки для України і Молдови (8,1 млрд євро) спрямована на надання та стимулювання застосування цифрових технологій для підприємств та адміністрацій через систему Європейських Центрів цифрових інновацій (EDIN) [13].

За напрямом «Використання цифрових технологій в економіці та суспільстві» (1,1 млрд євро) можуть подаватися проекти впровадження диджиталізації у бізнесі чи у сфері електронного урядування, охорони здоров'я, навколишнього середовища, освіти та культури, технологій Smart City [14].

Фінансування ЄС доступне для України і через інші програми ЄС, наприклад «Горизонт Європа» (Horizon Europe), яка є ключовою програмою ЄС для фінансування досліджень та інновацій. Згідно з рішенням багаторічного середньострокового огляду фінансової програми (MTR), індикативний обсяг фінансування Horizon Europe на період 2021–2027 років становить 93,5 млрд євро. Програма спрямована на протидію зміні клімату, допомогу досягненню Цілей сталого розвитку ООН і підвищує конкурентоспроможність і зростання ЄС. Сприяючи створенню та поширенню нових знань і технологій Програма Horizon створює робочі місця, стимулює економічне зростання, сприяє промисловій конкурентоспроможності та оптимізує інвестиційний вплив у зміцненому Європейському дослідницькому просторі [15].

Програма «Конкурентоспроможність підприємств малого і середнього бізнесу (2014–2020)» (2,3 млрд євро) спрямовувалася на проведення консультацій, тренінгів, семінарів, конференцій для підприємців МСБ та підтримку програм обміну, стажування і пошуку партнерів у Євросоюзі. Для України важливою стала й можливість імплементації Акту Малого Бізнесу для Європи (Small Business Act for Europe), впровадження мережі Уповноважених із питань МСП

(«адвокатів бізнесу»), покращення умов доступу МСБ на ринки, формування європейської культури ведення бізнесу

В рамках «Програми узгоджених дій» відбувається координація політики держав-членів ЄС відносно зниження адміністративних бар'єрів та підтримки МСБ.

Важливими для врахування є сучасні підходи ЄС до стимулювання інноваційних процесів. Як наголошує Д. Адамюк, інноваційна стратегія країн-членів ЄС та Співтовариства в цілому «ґрунтується на різноманітних засобах державного регулювання і сполучає в собі досить розгалужену систему інституційних, нормативних інструментів [16, с. 97]. В ЄС створено Раду конкурентоспроможності, інноваційні ради, визнано інноваційність життєво важливою для економічного зростання тощо. Єдина інноваційна політика включає розробку єдиного антимонопольного законодавства; використання системи прискорених амортизаційних відрахувань; пільгове оподаткування; заохочення наукомісткого бізнесу; підтримка впровадження новітніх технологій та співробітництва університетської науки й бізнесу.

Серед фінансових інструментів стимулювання інноваційної діяльності МСБ на основі європейського досвіду називають державне фінансування (пряме, через гранти, кредити, компенсацію відсотків за кредити, пільгове оподаткування тощо); залучення коштів інвесторів, власні кошти МСБ та інше. Мотиваційні механізми розвитку економіки на етапі євроінтеграції пов'язуються зі створенням передумов для інноваційної активності [17].

Поглиблене вивчення європейського досвіду повоєнного відновлення робилося українськими вченими в основному на основі відбудови провідних європейських країн після II Світової війни та балканських країн 1990-х років. Вказується на необхідність: відмови від аграрно-сировинної моделі економіки; створення економіки індустріально-інноваційного типу на основі комплексної, міжгалузевої стратегії; наявності політичної волі у відстоюванні національних інтересів та залученні міжнародної допомоги. Пропонується створити Державне агентство з питань розвитку науки, технологій та інновацій з регіональними структурами [17, с. 124–125].

Використання досвіду окремих країн вимагає врахування специфіки країни та ситуації. Наприклад, К. Шимкевич категорично не радить використовувати досвід Боснії та вказує на помилки Хорватії і Косово [18]. Зокрема, виникає питання, чому до Хорватії навіть після вступу до ЄС (2013 р.) не пішли інвестиції та чому досі не вдалося відновити економіку? Як позитив називають запобігання корупції, викоринення авторитаризму, уважне відношення до ветеранів. Український ветеранський фонд міністерства у справах ветеранів уже аналізував інструменти та практики державної підтримки ветеранського бізнесу в Республіці Хорватія [19]. Відзначено створення соціально-трудоових ветеранських кооперативів, які складають значну частку в економіці країни; низку програм фінансування МСБ; підтримку сталого розвитку самозайнятості людей з обмеженими можливостями. Кейс Хорватії названо актуальним і прикладним.

С. Косаревиц на основі досвіду повоєнної відбудови Хорватії пропонує для України: остерігатися надмірного нормативізму в юридичному оформленні процесу відновлення; знижувати бюрократичні бар'єри; стимулювати економіку та орієнтувати на експорт; впроваджувати клієнтоорієнтовану стратегію відбудови [20].

З точки зору публічного управління інноваційним розвитком МСБ важливо враховувати людські та інші ресурси, специфіку ринку праці, обсяг внутрішнього ринку, можливості виходу на зовнішній ринок та інші фактори.

Незважаючи на нагромаджений ЄС та країнами-членами досвід, залишається низка дискусійних питань, які мають як теоретичне, так і практичне значення, наприклад, вільна торгівля чи протекціонізм, першочергова підтримка великого чи МСБ, співвідношення адміністративних та фінансових методів впливу на інноваційний розвиток МСБ, рівень регулювання: дерегуляція чи ретельне унормування всіх процесів.

Дискусійним залишається й питання – що важливіше для МСБ: конкурентоспроможність чи інноваційність. Звичайно ж, ці поняття пов'язані між собою і важливі з точки зору бізнесу, але мають свою специфіку. На наш погляд, конкурентоспроможність – це результат зусиль: здатність бізнесу утримувати позиції на ринку, залучати споживачів, продавати товари/послуги краще за конкурентів, а інноваційність – це інструмент забезпечення конкурентоспроможності, яка зростає завдяки новим продуктам, процесам, моделям ведення бізнесу, впровадженню нових технологій тощо. У довгостроковій перспективі без забезпечення інноваційності бізнес

поступово програє. Тому в процесі регулювання МСБ варто розглядати конкурентоспроможність як стратегічну мету, яка досягається шляхом впровадження інновацій, спрямуванню інвестицій з урахуванням інноваційності та адаптивності, гнучкості бізнесу.

6. Висновки

Підводячи підсумок, варто відзначити значну увагу вчених України до питань публічного управління інноваційним розвитком МСБ та використання для цього європейського досвіду. Ретроспективний аналіз публікацій дозволив прослідкувати зміну пріоритетів українських вчених – від опису досвіду ринкових реформ до простеження проблем публічного управління інноваційним розвитком економіки загалом та МСБ, зокрема, що можна пояснити зміною пріоритетів суспільства та держави. Проблема адекватного публічного управління актуалізується в кризових умовах, що помітно в сучасній Україні. Підвищена увага до специфіки управлінських процесів у ЄС та державах-членах пояснюється євроінтеграційними прагненнями України, що змушує не лише впроваджувати європейські стандарти, а й враховувати досягнення та помилки попередників. Доцільною є практика адаптивного управління, що дозволяє органам влади адекватно реагувати на ситуацію та враховувати специфіку нових завдань.

References

1. Halchynskiy, A. (2002). *Innovatsiina stratehiia ukrainskykh reform* [Innovative strategy of Ukrainian reforms]. Kyiv: Znannia Ukrainy. 326 p. (in Ukrainian)
2. Kryvov, V. (2011). Svitovyi dosvid pidtrymky pidpriemnytstva v umovakh kryzy [World experience in supporting entrepreneurship during a crisis]. *Visnyk TNEU*, (5-1), 113-120. <https://visnyk.wunu.edu.ua/index.php/visnyk/article/download/307/321/607> (in Ukrainian)
3. Chuzhykov, V., Tokar, V., Fedirko, O., et al. (Eds.). (2015). *Praktykum z provedennia treninhiv z yevropeiskoi intehtatsii. Treninh "Innovatsiino-investytsiyni rozvytok YeS"* [Practicum on conducting trainings on European integration. Training "Innovative-investment development of the EU"]. Kyiv: KNEU. 232 p. (in Ukrainian)
4. Marchenko, T. V. (2021). *Mizhnarodni innovatsiini prohramy yak instrument yevrointehtatsii Ukrainy* [International innovative programs as a tool for Ukraine's European integration]. Chernivtsi: Chernivetskyi Natsionalnyi Universytet. 220 p. (in Ukrainian)
5. Finahina, O. V. (Ed.). (2018). *Kontseptualni zasady pidtrymky maloho ta serednoho biznesu v Ukraini: Pytannia klasteryzatsii ta biznes-inkubatsii* [Conceptual foundations of supporting small and medium-sized businesses in Ukraine: Issues of clustering and business incubation]. Cherkasy: Vydavets Ponomarenko R. V. 158 p. (in Ukrainian)
6. Zaichenko, K. (2016). Rol derzhavy v diialnosti maloho innovatsiino-aktyvnoho biznesu: Zarubizhnyi dosvid ta vitchyzniani realii [The role of the state in the activities of small innovation-active businesses: Foreign experience and domestic realities]. *Ekonomika ta Derzhava*, (10), 90-94. http://www.economy.in.ua/pdf/10_2016/22.pdf (in Ukrainian)
7. Kryvoruchko, T. (2015). Mozhlyvosti ta perspektyvy zastosuvannia yevropeiskyykh praktyk derzhavnogo upravlinnia u sferi innovatsii [Opportunities and prospects for applying European practices of public administration in the field of innovation]. *Aspekty Publichnoho Upravlinnia*, (5-6), 21-30. <https://doi.org/10.15421/151545> (in Ukrainian)
8. (2011). *Innovatsiina polityka: Yevropeyskyi dosvid ta rekomendatsii dlia Ukrainy. Proiekt YeS "Vdoskonalennia stratehii, polityky ta rehuliuвання innovatsii v Ukraini"* [Innovation policy: European experience and recommendations for Ukraine. EU project "Improving strategies, policies, and regulation of innovations in Ukraine"]. Kyiv: Feniks. Vol. 1-3. https://kneu.edu.ua/userfiles/our_partners/gudrun/3_UA.pdf (in Ukrainian)
9. Omelianenko, V. A. (Ed.). (2022). *Innovatsiini osnovy vidnovlennia ta rozvytku krain pislia zbroinykh konfliktiv: Innovatsiynyi vymir* [Innovative foundations for the recovery and development of countries after armed conflicts: Innovative dimension]. Sumy: Instytut Stratehii Innovatsiinoho Rozvytku i Transferu Znan. 280 p. https://iidskt.org.ua/wp-content/uploads/Monografiya_Vidnovlennya_2022.pdf (in Ukrainian)
10. Binnatov, O. (2024). Rol derzhavnogo upravlinnia v stymuliuванні innovatsiinoho rozvytku maloho pidpriemnytstva v umovakh yevrointehtatsii [The role of public administration in stimulating the innovative development of small entrepreneurship in the context of European integration]. *Publichne Upravlinnia: Kontseptsii, Paradyhma, Rozvytok, Udoskonalennia*, (8), 6-16. <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2024-8-6-16> (in Ukrainian)

11. Babets, I., & Mytsenko, I. (2024). Udoskonalennia innovatsiinoi polityky Ukrainy na osnovi dosvidu Polshchi [Improvement of Ukraine's innovation policy based on Poland's experience]. *Halytskyi Ekonomichnyi Visnyk*, (4), 170–182. https://doi.org/10.33108/galicianvisnyk_tntu2024.04.170 (in Ukrainian)
12. Stoianenko, I., & Bilenko, Ya. (2018). Rozvytok maloho ta serednoho biznesu v krainakh YeS [Development of small and medium-sized businesses in EU countries]. *Young Scientist*, (1), 997–1001. <https://molodyvchenyi.ua/index.php/journal/article/view/5498> (in Ukrainian)
13. European Commission. (2025). European Digital Innovation Hubs. *European Commission*. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/edihs/>
14. Ministry of Digital Transformation of Ukraine. (2022). Ukraina doluchylasia do Prohramy «Tsyfrova Yevropa»: Shcho tse oznachaie [Ukraine joined the “Digital Europe” Program: What does it mean]. *Ministry of Digital Transformation of Ukraine*. <https://thedigital.gov.ua/news/ukraina-doluchylasya-do-programi-tsifrova-evropa-shcho-tse-oznachaie/> (in Ukrainian)
15. European Commission. (n.d.). Horizon Europe. *European Commission*. <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/funding/funding-opportunities/funding-programmes-and-open-calls/horizon-europe/en/>
16. Adamiuk, D. (2011). Suchasni pidkhody Yevropeiskoho Soiuzu do stymuliuvannia innovatsiinykh protsesiv [Modern approaches of the European Union to stimulating innovative processes]. *Aktualni Pytannia Innovatsiinoho Rozvytku*, (1), 97–104. <https://dspace.nlu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/2101/1/Adamjuk.pdf> (in Ukrainian)
17. Semikina, M. V., Luchyk, S. D., Zapirchenko, L. D., et al. (2022). *Motyvatsiini mekhanizmy rozvytku ekonomiky na etapi yevrointehratsii: Kolektyvna monohrafiia* [Motivational mechanisms for economic development at the stage of European integration: Collective monograph]. Kropyvnytskyi: TsNTU. 281 p. (in Ukrainian)
18. Shymkevych, K. (2024). Vidnovlennia pislia katastrofy: Yak Ukraina mozhe vykorystati dosvid postyugoslavskykh krain [Recovery after disaster: How Ukraine can use the experience of post-Yugoslav countries]. *INTENT*. <https://intent.press/publications/vidnovlennya/2024/vidnovlennya-pislya-katastrofi-yak-ukrayina-mozhe-vikoristati-dosvid-postyugoslavskih-krayin/> (in Ukrainian)
19. Department of Educational and Analytical Work of the Ukrainian Veterans Fund of the Ministry of Veterans Affairs. (n.d.). Instrumenty ta praktyky derzhavnoi pidtrymky veteranskoho biznesu v Respublitsi Khorvatiia [Tools and practices of state support for veteran business in the Republic of Croatia]. *Ukrainian Veterans Fund of the Ministry of Veterans Affairs*. <https://veteranfund.com.ua/analytics/tools-and-practices-of-state-support-for-veteran-business-in-the-republic-of-croatia/> (in Ukrainian)
20. Kosarevych, S. (2022). Pislvienna vidbudova Khorvatii [Post-war reconstruction of Croatia]. *Tsentr Dnistrianskoho*. <https://dc.org.ua/news/reconstruction-croatia/> (in Ukrainian)



Фінансова грамотність та фінансова інклюзія як складові публічного управління розвитком банківської системи України: досвід провідних країн світу

Валерій О. Єрмак  ¹ *

¹ ННІ «Інститут державного управління» Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна (Україна). Аспірант кафедри управління персоналом та підприємництва.

* Автор-кореспондент, e-mail: ermakv4444@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.09)

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 сучасних умовах, що характеризуються глобальною нестабільністю, постійними кіберзагрозами, доволі частими фінансовими та економічними кризами, як на рівні окремих країн, так й континентів, що у сукупності призводить до недовіри щодо фінансових установ – провідні країни світу дедалі частіше вдаються до стратегічного підходу у формуванні політики фінансової грамотності населення. Ця сфера набуває особливої актуальності у контексті забезпечення фінансової інклюзії, як важливого інструменту залучення громадян до банківської системи та фінансового ринку загалом. Незважаючи на значну увагу до цього питання в останні роки, можна констатувати, що в Україні й досі не сформовано повноцінної інтегрованої інституційної системи управління фінансовою грамотністю, що обмежує можливості для формування повноцінної стратегії її впровадження. Метою дослідження є вивчення міжнародного досвіду реалізації публічної політики у сфері фінансової грамотності та визначення кращих управлінських практик, які можуть бути адаптовані до українського контексту з метою розвитку банківської системи через підвищення фінансової інклюзії. У результаті проведеного порівняльного аналізу стратегій Німеччини, Ірландії та Австрії встановлено, що ключовими чинниками ефективної реалізації фінансової політики є: багаторівнева інституційна структура управління, міжвідомча координація, наявність цільового фінансування, системний моніторинг результатів та цифровізація навчальних процесів. Найуспішніші країни забезпечують взаємодію між державними, приватними й неприбутковими структурами та мають законодавчо закріплену національну стратегію з чітким планом дій. Водночас виявлено виклики, пов'язані з нерівномірністю доступу до фінансової освіти серед окремих категорій населення, зокрема молоді, людей похилого віку та мігрантів. Проведений аналіз міжнародного досвіду свідчить про необхідність впровадження в Україні цілісної державної політики формування фінансової грамотності з урахуванням кращих європейських практик. Обґрунтовано, що запровадження багаторівневої координаційної моделі управління, орієнтованої на партнерство державного і громадського секторів, здатне забезпечити зростання рівня фінансової обізнаності населення, зміцнення фінансової інклюзії та стійкості банківської системи. Проведене дослідження може слугувати підґрунтям для подальших наукових розвідок, які мають бути зосереджені на розробці конкретного інституційного механізму впровадження національної стратегії фінансової освіти в Україні.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, фінансова грамотність, фінансова інклюзія, банківська система, державна політика, механізми управління, міжнародний досвід, фінансова освіта.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Financial Literacy and Financial Inclusion as Components of Public Governance in the Development of Ukraine's Banking System: The Experience of Leading Countries

Valerii Iermak  ¹ *

¹ Educational and Scientific Institute "Institute of Public Administration", V. N. Karazin Kharkiv National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Personnel Management and Entrepreneurship.

* Corresponding Author, e-mail: ermakv4444@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.09](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.09)

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)



In the current context of global instability, growing cyber threats, and recurring financial and economic crises that erode trust in financial institutions, leading countries are increasingly adopting a strategic approach to the development of national financial literacy policies. This issue has gained particular relevance about ensuring financial inclusion as a key mechanism for engaging citizens with the banking system and the financial market at large. Despite some progress, Ukraine still lacks an integrated institutional framework for managing the development of financial literacy, which significantly limits the country's ability to build and implement a comprehensive strategy in this field. The purpose of this study is to analyze international experience in the implementation of public policy on financial literacy and to identify the most effective governance practices that could be adapted to the Ukrainian context to foster the development of the banking system through enhanced financial inclusion. As a result of the comparative analysis of strategies in Germany, Ireland, and Austria, it has been found that the key factors of effective financial policy implementation include a multi-level institutional management structure, interdepartmental coordination, targeted financing, systematic monitoring, and the digitalization of educational processes. The most successful countries ensure strong cooperation between public, private, and non-profit actors and operate based on legally enshrined national strategies with clearly defined action plans. At the same time, some challenges remain, such as unequal access to financial education among specific population groups, including youth, the elderly, and migrants. The analysis confirms the urgent need for a coherent state policy on financial literacy development in Ukraine, grounded in the best European practices. It is argued that the introduction of a multi-level coordination model based on public-civil society partnership can foster a higher level of financial awareness among citizens, strengthen financial inclusion, and increase the resilience of the banking system. This research may serve as a foundation for further scientific exploration focused on developing a concrete institutional mechanism for implementing a national financial education strategy in Ukraine.

KEYWORDS

public administration, financial literacy, financial inclusion, banking system, public policy, management mechanisms, international experience, financial education.

1. Вступ

У сучасних умовах глобальної нестабільності, стрімкої цифрової трансформації та еволюції фінансових інструментів фінансова грамотність населення перетворюється з особистого вміння на суспільно значущу компетенцію. Поширення складних фінансових продуктів, розширення доступу до електронних платіжних систем, зростання ризиків шахрайства та кіберзагроз – усе це зумовлює зростаючу потребу в розробці й реалізації державної політики, спрямованої на формування відповідальної фінансової поведінки громадян.

Фінансова освіта, як основа фінансової грамотності, дозволяє людині приймати обґрунтовані рішення щодо розпорядження особистими коштами, а також того, як поводитися щодо таких процесів, як накопичення коштів, інвестування, кредитування, що у сукупності сприяє зниженню фінансової вразливості населення. Дійсно, саме усвідомлення потенційних ризиків і можливостей, що супроводжують використання фінансових ресурсів, стає одним з тих критичних факторів як для особистого добробуту, так і для загальної макроекономічної стабільності держави.

Після пандемії COVID-19, що суттєво вплинула на фінансову поведінку громадян та економічну політику держав, спостерігається зростання уваги до фінансової грамотності як ключового елементу національної безпеки та стійкості до кризових явищ. Результати досліджень міжнародних організацій, зокрема Міжнародного валютного фонду та ОЕСР, підтверджують, що країни з високим рівнем фінансової обізнаності населення мають вищу адаптивність до зовнішніх економічних шоків, демонструють стабільніше зростання та більш розвинену фінансову інклюзію.

Фінансова інклюзія, у свою чергу, розглядається як складова інклюзивного розвитку та фактор зміцнення банківської системи, адже забезпечує залучення широких верств населення до офіційного фінансового сектору, знижує рівень тіньової економіки та сприяє розширенню інвестиційного потенціалу країни. Саме тому у фокусі уваги урядів багатьох країн – формування національних стратегій підвищення фінансової грамотності, які охоплюють не лише формальну освіту, а й практичні інструменти навчання різних груп населення: молоді, людей похилого віку, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів, соціально вразливих категорій.

У цьому контексті публічне управління відіграє ключову роль у забезпеченні міжвідомчої координації, розробці регуляторного середовища, стимулюванні участі фінансових установ та громадського сектору, а також у впровадженні інноваційних підходів до підвищення фінансової обізнаності. Саме такий комплексний підхід, що базується на кращих міжнародних практиках, є перспективним напрямом модернізації банківської системи України та забезпечення її сталого розвитку.

2. Огляд літературних джерел

Проблематиці фінансової грамотності та фінансової інклюзії присвячені праці таких вітчизняних науковців: Гончар Л. В., Гарної С. О., Мартиненка А. О. [1], Дорошенка Н. О., Романів В. В. [2], Калініченка О. О., Вікарчука О. І., Ніколаєнка С. М. [4], Кізима, Т. [5], Орла Ю. [6], Птащенко Л. О. та А. М. Шабардіна А. М. [7], Романовської Ю. А. та Урбанович, В. А. [8], Чечетової Н. Ф. і Чечетової-Терашвілі Т. М. [9] та багатьох інших вітчизняних та зарубіжних науковців. Кожен з них у своїх наукових працях розглядають ті чи інші аспекти зазначених понять, акцентуючи уваги на теоретичних або прикладних чинниках.

Зокрема, як зазначають Гончар Л. В., Гарна С. О. і Мартиненко А. О. фінансова грамотність населення України є одним із ключових факторів, що впливають на успішний економічний розвиток держави, стабільність її фінансових ринків та здатність громадян відповідально управляти своїми фінансами [1].

В той же час, важливість саме фінансової грамотності населення та необхідність впровадження національних програм фінансової освіти підкреслюють у своїх наукових працях Дорошенко Н. О. і Романів В. В., зазначаючи, що саме фінансово грамотні громадяни здатні ефективно взаємодіяти з банківською системою, що сприяє ширшій фінансовій інклюзії [2].

У цьому аспекті також слід виокремити дослідження Калініченка О. О., Вікарчука О. І. і Ніколаєнка С., які вказують на те, що належний рівень фінансової грамотності суттєво підвищує рівень фінансової інклюзії, а також довіру до банківських та фінансових інституцій, що є

критично важливим для стабільного функціонування та розвитку банківського сектору України [4], а також дослідження Орла Ю.Л., який досліджує теоретичні аспекти економічних циклів та причини виникнення кризових явищ в економіці, зокрема тих, що мали місце в Україні в період з 2013 по 2015 р., та які багато в чому спряли підриву довіри з боку лівової частини населення нашої країни до ринку фінансових послуг загалом та комерційних банків зокрема, що, безумовно, мало значний вплив на рівень фінансової грамотності населення у наступні роки [6].

Переходячи до викладення основної змістовної частини статті, також слід зазначити, що й у наших попередніх наукових статтях [3], ми вже намагалися проаналізувати теоретико-прикладні аспекти забезпечення фінансової інклюзії як невід'ємної складової реформування банківського сектору. Зокрема у згаданій статті було акцентовано увагу на систематизації наукових підходів до дефініції «фінансова інклюзія» та запропоновано її власне трактування саме у контексті аналізу банківського сектору економіки України.

Отже, вивчаючи сучасні актуальні наукові праці, можна констатувати, що, в першу чергу, увага дослідників зосереджена або на загальних аспектах й сутності фінансової грамотності населення України, або на особливостях фінансової інклюзії. В той же час, бракує наукових розробок, що стосуються питань взаємозв'язку між фінансовою грамотністю та фінансовою інклюзією, розробки державної політики та стратегії розвитку фінансової грамотності як сукупності знань, поведінки та сучасного ставлення громадян до управління фінансовими ресурсами, і, зокрема, дослідження ролі держави у цих процесах.

Отже, саме з метою подолання цієї прогалини і виникла ідея проведення цього дослідження та підготовки цієї публікації.

3. Постановка завдання

Метою цієї статті є комплексне дослідження зарубіжного досвіду у сфері публічного управління розвитком фінансової грамотності як ключового інструменту формування фінансової інклюзії населення. Особливий акцент зроблено на аналізі управлінських стратегій і механізмів, які були успішно реалізовані у країнах із високим рівнем фінансової обізнаності. У межах дослідження розглядаються можливості адаптації найефективніших практик до українського контексту з урахуванням актуальних викликів повоєнного відновлення, необхідності зміцнення банківської системи та потреби у підвищенні фінансової стійкості громадян. Завданням статті є не лише критичне осмислення міжнародних підходів, але й формулювання рекомендацій для розробки цілісної державної політики з розвитку фінансової грамотності в Україні як невід'ємного чинника сталого економічного зростання.

4. Методи та матеріали

Стаття зосереджується на таких важливих аспектах фінансової грамотності та інклюзії як: власне рівень фінансових знань, критерії поведінки та ставлення громадян в різних країнах до фінансів, національні стратегії та політика розвитку фінансової грамотності на різних рівнях з фокусом на країни з найвищим рівнем обізнаності у цій сфері.

У процесі підготовки статті використано методологію якісного порівняльного аналізу, що ґрунтується на вивченні політик, стратегій та інституційних практик управління фінансовою грамотністю у провідних країнах світу. Основну увагу приділено досвіду таких країн, як: Німеччина, Ірландія та Австрія – держав, які стабільно демонструють високі показники фінансової обізнаності населення відповідно до досліджень ОЕСР.

Збір матеріалу здійснювався шляхом контент-аналізу офіційних стратегічних документів, національних програм, аналітичних звітів, нормативно-правових актів, статистичних даних та публікацій міжнародних організацій (зокрема ОЕСР, IMF, ССПС). Застосовано методи порівняння, узагальнення, систематизації та структурного аналізу для виокремлення основних елементів ефективної моделі публічного управління у сфері фінансової грамотності.

Критеріями відбору країн виступали: наявність національної стратегії фінансової освіти, міжвідомчої координації, механізмів оцінки впроваджених заходів, а також відкритість та доступність урядової звітності для широкого загалу, у т.ч. для науковців з інших країн. Окрему увагу приділено аналізу організаційної структури управління фінансовою грамотністю, ступеню

залучення громадянського суспільства, а також цифрових інструментів навчання, що використовуються для підвищення рівня фінансової грамотності та інклюзії.

5. Результати та обговорення

Процес розробки національних стратегій фінансової освіти як невід'ємної складової проєкту ОЕСР розпочався ще у далекому вже 2009 році. Такі стратегії на рівні кожної країни було визначено інструментом протидії тривалим наслідкам глобальної фінансової кризи 2008–2009 років та, водночас, рішенням для урядів щодо розробки та впровадження політики фінансової освіти. Вже у 2015 році відбулося значне зростання кількості країн, які прийняли узгоджені на національному рівні підходи до фінансової освіти: майже 60 держав впроваджували стратегії фінансової освіти, порівняно з їх незначною кількістю в 2009 році [10].

Після надання рекомендацій з боку ОЕСР щодо розробки та впровадження національних стратегій фінансової грамотності на основі постійного, скоординованого підходу в 2020 році ще більше різних країн розпочали відповідні процеси їх підготовки. До таких рекомендацій, зокрема, належать: визнання важливості фінансової грамотності на національному рівні; погодження сфери її застосування; узгодження стратегій фінансової грамотності з іншими стратегіями, включаючи економічні, їх зосередження на фінансовій доступності, захисті фінансових споживачів; співпраця з зацікавленими сторонами, визначення органу координації стратегії; створення дорожньої карти реалізації стратегії для досягнення конкретних завдань; моніторинг та оцінка стану виконання стратегії [11].

У цьому аспекті, слід зазначити, що фінансова грамотність, попри доволі багато підходів до її тлумачення та визначення, вимірюється як здатність індивідуума розуміти та використовувати різні фінансові знання, інформацію та навички в управлінні власними фінансовими ресурсами (витратами, доходами, заощадженнями).

Згідно з дослідженнями ОЕСР, в 2023 році узагальнений середній рівень фінансової грамотності, розрахований на базі аналізу даних з 40 країн світу, склав 60 із 100 можливих балів, що вказує на неоднорідність знань, поведінки та ставлення громадян до фінансів в різних країнах [12]. У табл. 1 наведено дані щодо рівня фінансової грамотності населення в різних країнах.

Таблиця 1. Рівень фінансової грамотності в різних країнах світу

Країна	Фінансові знання (з 35 балів)	Фінансова поведінка (з 45 балів)	Фінансове ставлення (з 20 балів)	Фінансова грамотність (зі 100 балів)
Німеччина	30	33	13	76
Гонконг (Китай)	32	27	11	70
Ірландія	25	33	12	70
Люксембург	25	30	13	68
Мальта	21	35	13	68
Естонія	27	27	12	67
Швеція	25	28	13	66
Фінляндія	24	28	12	65
Австрія	23	29	12	64
Іспанія	23	27	14	64
Португалія	21	30	13	63
Польща	25	27	10	62
Франція	23	27	12	62
Хорватія	25	27	11	62
Греція	23	28	11	61
Латвія	20	27	11	59
Угорщина	26	20	11	58
Індонезія	13	32	11	57
Албанія	20	23	13	56
Литва	19	28	9	56
Кіпр	25	20	10	56
Панама	19	25	10	55
Румунія	17	25	12	54
Італія	18	23	11	53
Загальний середній рівень	22	27	11	60

Джерело: за даними дослідження [12].

За основу при аналізі та визначенні рівня фінансової грамотності по різних країнам було обрано три основних чинника:

- фінансові знання;
- фінансова поведінка;
- фінансове ставлення.

Далі надамо коротку характеристику кожному з цих чинників.

Фінансові знання передбачають наявність знань щодо базових фінансових концепцій, здатності застосування відповідних навиків для проведення розрахунків, управління фінансовими справами та операціями, порівняння фінансових продуктів в цілях прийняття обґрунтованих фінансових рішень. Такі знання формують основу для відповідального ставлення до особистих фінансів, сприяють зниженню фінансових ризиків та підвищують здатність громадян протистояти економічним викликам. Розвинені фінансові знання також є передумовою для активної участі у фінансовому житті країни, зокрема, у банківських, інвестиційних та пенсійних програмах.

Середній рівень фінансових знань становить 22 бали (з 35 максимально можливих), а найвищі оцінки – зафіксовано у Гонконзі, Німеччині, Естонії, Угорщині, Ірландії, Люксембургу, Швеції, Польщі, Кіпрі.

Фінансова поведінка відображає дії людей та їх вплив на фінансове становище, рівень добробуту та достатку в короткостроковій та довгостроковій перспективі. До таких дій належить: оплата рахунків, планування покупок та майбутніх витрат, вибір фінансових послуг, продуктів, рішення щодо яких визначають в цілому якість життя. Фінансова поведінка є індикатором зрілості фінансової культури населення та визначає рівень його готовності до прийняття раціональних економічних рішень. Саме через щоденні фінансові дії проявляється здатність особи ефективно управляти ресурсами, уникати боргової пастки та забезпечувати фінансову стабільність у власному домогосподарстві.

Середній рівень фінансової поведінки на прикладів країн, що відібрано для аналізу, становить 27 балів із 45 максимально можливих, а найвищі оцінки зафіксовано у Мальті, Німеччині, Ірландії, Індонезії, Люксембургу, Португалії, Австрії.

Фінансове ставлення, в свою чергу, також суттєво впливає на дії, рішення та поведінку особистості у фінансовій сфері. Воно формує внутрішню мотивацію до заощаджень, інвестування, відповідального споживання та дотримання фінансової дисципліни. Позитивне ставлення до управління фінансами є основою формування довіри до фінансових інституцій та готовності користуватися їхніми послугами.

Середній бал фінансового ставлення становить 12 із 20 максимально можливих, з найвищими значеннями у Іспанії, Швеції, Албанії, Німеччині, Люксембурзі, Португалії, Мальті, Фінляндії.

Тож в цілому, узагальнюючи показники за окремими критеріями, лідерами щодо фінансової грамотності є Німеччина, Гонконг, Ірландія, Люксембург, Мальта, Естонія, Швеція, Фінляндія, Австрія, Іспанія. Також слід зазначити, що рівень фінансової грамотності доволі суттєво відрізняється залежно від соціально-демографічних характеристик: узагальнена середня оцінка трохи нижча серед жінок – 58 балів, порівняно із 62 балами для чоловіків. За віковою структурою оцінки вищі для осіб віком 30–59 років (62 бали), трохи нижчі для осіб віком 18–29 років (58 балів) та віком старше 60 років (59 балів). В той час, як за освітніми рівнями існують значні відмінності: для осіб з освітою нижче середнього рівня оцінка складає 55 балів, з середньою освітою – 63 бали, з освітою вище середньої – 68 бали.

Такі відмінності на рівні різних країн у рівнях фінансової грамотності пов'язані, звичайно що із багатьма факторами, проте, в першу чергу, слід виокремити стан розробки та впровадження урядами стратегій та політики у відповідній сфері. Так, серед європейських країн, в яких розроблено відповідні стратегії та впроваджено політику щодо розвитку фінансової грамотності громадян, в першу чергу, слід виділити Німеччину, Ірландію, Естонію та Швецію. Далі розглянемо більш детально підходи до формування фінансової грамотності на прикладі деяких європейських країн.

Так, спираючись на Звіт про поточні заходи та ініціативи Уряду та органів державної влади Німеччини щодо розвитку фінансової грамотності, можна констатувати, що в Німеччині має місце впровадження відповідних заходів одночасно, як на федеральному та місцевому рівнях, так й в окремих землях [13].

В той же час, під час проведення в Берліні у 2023 році національної конференції, присвяченої питанням фінансової грамотності, Федеральне Міністерство Фінансів та Федеральне Міністерство Освіти та Досліджень спільно визначили потребу в покращенні стану знань, поведінки та ставлення громадян до фінансів. Було визначено, що фінансова грамотність у Німеччині розглядається як інструмент забезпечення рівних можливостей громадян в їх участі у фінансовому ринку, включаючи ринки капіталу, таким чином, виступаючи основою для забезпечення фінансової інклюзії. Цілями відповідної політики Німеччини є не лише сприяння фінансовій інклюзії, а й посилення рівня відповідальності громадян за планування майбутнього виходу на пенсію, скорочення рівня бідності, посилення незалежності та створення рівних можливостей серед громадян, сприяння зростанню інвестицій в національній економіці [14].

Розвиток фінансової грамотності розпочинається зі здобуття загальної середньої освіти, важливими аспектом якої є власне фінансова освіта та знання. До ключових ініціатив Німеччини з підвищення фінансової грамотності належать:

- реалізації Національної стратегії фінансової грамотності, розробленої за підтримки ОЕСР Міністерством фінансів;
- розробка платформи фінансової грамотності для об'єднання пропозицій у сфері фінансової освіти різних зацікавлених сторін (державного, приватного, некомерційного секторів), обміну інформацією, налагодження комунікації та зв'язків;
- створення та діяльність Фонду для підтримки досліджень фінансової грамотності в Німеччині для розуміння найбільш ефективних ініціатив уряду у цій сфері для різних цільових груп та подальшого впровадження заходів [14].

У Німеччині створено достатньо складну функціональну структуру розвитку фінансової грамотності, але з чітким розподілом завдань. Так, на різні федеральні органи влади покладено такі обов'язки щодо:

- розробки національної стратегії та її виконання – на Федеральне міністерство фінансів;
- підтримки досліджень ефективності фінансової освіти в країні – на Федеральне міністерство освіти та досліджень;
- нагляду за функціональністю та цілісністю фінансової системи – на Федеральний орган фінансового нагляду;
- надання консультацій та інформації щодо державного пенсійного забезпечення – на Службу пенсійного страхування Німеччини;
- навчання споживачів та розвиток навичок у сфері фінансових послуг – на Департамент захисту споживачів у сфері фінансових послуг;
- інформування громадськості про монетарну політику країни – німецький Бундесбанк.

Саме зазначені вище органи влади реалізують відповідні заходи та ініціативи щодо розвитку фінансової грамотності в країні [14].

Крім того, постачальниками ідей та розробниками ініціатив з фінансової грамотності в Німеччині також виступають місцеві органи влади. Зокрема, цікавими є приклади регіону Північного Рейну-Вестфалії та міста Дюссельдорф [14].

Міністерство сільського господарства та захисту прав споживачів землі Північний Рейн-Вестфалія підтримує мережу фінансової компетенції NRW, створену у співпраці з Університетом Зігена. До її складу входять консультанти з питань боргів, науковці, освітні центри, служби соціального захисту молоді, представники політики, банківських та ділових асоціацій. У межах діяльності мережі проводяться конференції, шкільні уроки з фінансової грамотності, онлайн-семінари та тренінги для вчителів, зокрема на основі інтерактивного підручника «Фінансова грамотність» [14].

Управління соціальних справ Дюссельдорфа надає консультації щодо запобігання боргам за підтримки міської влади та асоціації ощадних банків. Фінансова освіта поширюється через лекції та практичні проекти, які реалізують працівники шкіл, компаній та сімейних центрів.

Не зважаючи на високі середні показники грамотності населення в Німеччині, в той же час існують значні відмінності у знаннях та навиках на рівні окремих вікових груп. Так, лише 52 % дорослого населення Німеччини впевнені у своїй фінансовій спроможності при виході на пенсію, що свідчить про низький рівень здатності до заощаджень. Хоча, в той же час, близько 90 % населення країни здійснюють певні заощадження на постійній основі. Крім того, близько 8 % громадян мають надмірну заборгованість, незважаючи на фінансову освіту. Менше половини

громадян країни почуваються безпечно при використанні цифрових фінансових послуг, з них 7 % були жертвами шахрайства. Лише 15 % опитуваних мають у володінні стійкі фінансові продукти [14].

Що стосується досвіду Ірландії, то перша національна стратегія фінансової грамотності була розроблена Банківським відділом Департаменту фінансів країни та прийнята ще в 2014 році для підвищення рівня добробуту та інклюзивного зростання. Відзначимо, що в Ірландії, фінансова грамотність охоплює доволі багато чинників, зокрема, обізнаність, знання, навички, ставлення, поведінку споживачів фінансових послуг. Як і у Німеччині, в процес розвитку фінансової грамотності Ірландії залучені різні зацікавлені сторони: державні органи влади, надавачі фінансових послуг, освітні, благодійні організації, громадський сектор. Серед зацікавлених сторін: Комісія з питань конкуренції та захисту споживачів, Центральний банк Ірландії, ОЕСР та Агентство споживачів фінансових послуг, а також дев'яноста одна організація державного та приватного секторів.

Впродовж 2023–2024 років в Ірландії відбулися важливі зміни для захисту прав споживачів фінансових послуг. У квітні 2023 року Міністерством фінансів розпочато зміни законодавства для зміни культури в секторі фінансових послуг, зокрема за рахунок посилення вимог до підзвітності центрального банку [15].

У грудні 2023 року в країні розпочалися публічні консультації для пошуку поглядів щодо майбутньої платіжної стратегії в Ірландії. Мета цієї стратегії полягає в збільшенні та посиленні громадської довіри до платіжної системи та її ефективності за рахунок: збільшення рівня доступності та вибору для споживачів, малого бізнесу; посилення стійкості та безпечності платіжної системи та операторів; забезпечення інноваційності та інклюзивності, екологічності та власне ефективності.

У січні 2024 року Міністром фінансів Ірландії опубліковано схему законопроекту, що передбачає надання доступу до готівкових коштів в разі пошкодження електронного банкінгу або платіжної інфраструктури від кібератак або збоїв. Такі дії та заходи також скоротять рівень фінансового виключення окремих споживачів фінансових ресурсів [16].

В 2023 році в Ірландії також внесено зміни до законодавства, що врегульовує діяльність кредитних спілок та передбачає розширення спектру їх послуг, встановлення максимальних процентних ставок за їх позиками. В 2022 році центральним банком країни встановлено правила щодо страхування автомобілів та житла, які передбачали заборону на різке зростання цін на такі послуги страховиків.

В той же час, неможна казати про те, що у громадян Ірландії повністю відсутні проблеми із заборгованістю та відповідно фінансовою грамотністю населення. В цілому громадяни здатні покривати витрати за рахунок доходів, 86 % домогосподарств здійснюють заощадження, зокрема шляхом придбання акцій або криптовалют. Більшість респондентів використовують цифрові інструменти для здійснення фінансового планування. В країні існують випадки шахрайства, не зважаючи на досить високий рівень знань громадян у фінансовій сфері [17]. Отже, досвід цієї країни безумовно заслуговує на увагу, але в той же час слід розмежовувати, як позитивні, так й негативні аспекти.

На відміну від Німеччини та Ірландії, Стратегія фінансової грамотності Австрії містить план дій з завданнями другого рівня та сорок один інструмент впливу на розвиток цієї сфери та реалізації відповідної політики. Крім цього, мета стратегії передбачає підвищення рівня фінансової обізнаності, грамотності громадян.

Реалізація стратегії передбачає восьми етапний процес виконання дій та заходів, для виконання яких передбачено фінансові ресурси, включаючи фінансування освіти. Річні програми роботи доповнюють план дій фінансової грамотності. Для реалізації стратегії та досягнення її мети в 2021 році створено Раду зацікавлених сторін з фінансової грамотності до якої ввійшли виконавча рада, наглядова рада, комітет з питань фінансової грамотності, науковий комітет і тимчасовий підкомітет з питань жінок і фінансової грамотності. В Австрії створено веб-сайт для інформування громадян про фінансові питання, а також ініціативи щодо фінансової грамотності [18–19].

Основним заходом, реалізованим в межах Національної стратегії фінансової освіти Австрії, Федеральним міністерством фінансів спільно з центральним банком країни (Oesterreichische Nationalbank) за підтримки Європейської Комісії та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) в 2024 році розроблено онлайн-портал фінансової освіти "Finanznavi" [18].

В Австрії розроблено Кодекс поведінки, який містить стандарти поведінки у сфері фінансової освіти для зацікавлених сторін, спрямовані на забезпечення якості, незалежності пропозицій фінансової освіти, які розробляються зацікавленими сторонами в рамках Національної стратегії фінансової освіти [19].

Наведена вище інформація дозволяє сформувати зміст напрямів державної політики у цій сфері в кожній з цих країн та провести їх порівняння (табл. 2).

Таблиця 2. Порівняння підходів до управління фінансовою грамотністю у провідних країнах ЄС

Країна	Наявність національної стратегії	Інституційна структура	Основні зацікавлені сторони	Цифрові інструменти впровадження
Німеччина	Так	Багаторівнева (федеральний, регіональний, місцевий рівні)	Мінфін, Deutsche Bundesbank, BaFin, споживчі організації, освітні центри	Платформа “Finanzplattform”, цифрове навчання
Ірландія	Так	На стадії остаточного формування	Мінфін, Центр. банк, Комісія з захисту прав споживачів, НУО	Публічні консультації, банкінг-додатки
Австрія	Так	Рада зацікавлених сторін, міжвідомчі комітети	Мінфін, Нацбанк, наукові установи, благодійні фонди	Портал “Finanznavi”, Кодекс поведінки
Швеція	Так	Централізована, з участю Центрального банку та освітніх установ	Центр. банк, школи, споживчі організації	Національний освітній портал, мобільні додатки
Фінляндія	Так	Інтегрована з державною політикою освіти	Мінфін, Міносвіти, Центр. банк, НУО	Інтерактивні курси, відеуроки, навчальні платформи
Франція	Так	Координація на рівні Міністерства економіки та фінансів	Мінекономіки, Центр. банк, банки, громадські організації	Освітні онлайн-сервіси, просвітницькі кампанії
Україна	Так (Національна стратегію розвитку фінансової грамотності до 2030 року затверджено рішенням Правління Національного банку України від 12 квітня 2024 року № 119-рш)	Міжвідомча робоча група, Консультативна платформа для здійснення консультацій з експертами фінансового ринку, об'єднань фінансових установ, представниками міжнародних фінансових організацій, закладів освіти, громадських об'єднань, органів місцевого самоврядування та інших організацій	НБУ, КМУ, Мінфін, освітні установи, банки, міжнародні проекти	Центр фінансової грамотності Financial Literacy Hub

Джерело: розроблено автором за даними [20].

Таким чином, узагальнюючи досвід країн з високим рівнем фінансової грамотності, слід зазначити важливість створення комплексних національних стратегій, залучення широкого кола зацікавлених сторін та формування чітких інституційних структур управління у сфері фінансової освіти. Такі заходи забезпечують не лише зростання рівня фінансової грамотності населення, але й створюють сприятливе середовище для стабільного розвитку банківських систем, розширення фінансової інклюзії та підвищення загальної фінансової стабільності країн.

Безумовно, що узагальнення та помірне впровадження міжнародного досвіду слугує важливою базою для розробки ефективної державної політики та механізмів публічного управління у сфері фінансової грамотності в Україні.

6. Висновки

Проведене дослідження підтверджує, що фінансова грамотність населення є не лише важливим інструментом підвищення особистої фінансової стійкості, а й ключовим чинником формування інклюзивної, соціально відповідальної та стабільної банківської системи. Міжнародний досвід демонструє, що ефективна політика у цій сфері потребує чіткої державної координації, багаторівневої інституційної взаємодії та залучення широкого кола зацікавлених сторін – від центральних органів влади до громадських організацій і локальних ініціатив на рівні органів самоорганізації населення.

Зокрема, приклад Німеччини засвідчує переваги комплексного підходу, що включає розподіл повноважень між федеральним, регіональним і муніципальним рівнями, а також партнерську взаємодію державного, приватного та неурядового секторів. Водночас, досвід Ірландії наголошує на важливості створення спеціалізованої організаційної структури для координації фінансової освіти, а Австрійська модель – демонструє ефективність міжвідомчого співробітництва у сфері розробки та реалізації фінансових стратегій. В той же час, попри значні досягнення, навіть у високорозвинених країнах Європи залишаються певні виклики, зокрема, нерівність доступу до фінансової освіти, низький рівень довіри серед окремих соціальних груп, недостатнє використання цифрових інструментів тощо.

Узагальнюючи зазначене, слід підкреслити, що для України нагальним завданням є популяризація та впровадження Національної стратегії розвитку фінансової грамотності, розробленої на період до 2030 року, що має базуватися на системному міжгалузевому підході, із забезпеченням функціонального поділу відповідальності між органами публічної влади, фінансовими установами та інституціями громадянського суспільства. Особливої ваги набуває інтеграція елементів фінансової освіти у політику відновлення банківського сектору в умовах післявоєнної трансформації, коли довіра до фінансових інститутів потребує активного відновлення.

У межах подальших наукових досліджень у цій сфері доцільно зосередитися на моделюванні інституційної архітектури управління фінансовою грамотністю в Україні, розробці механізмів моніторингу ефективності впроваджених заходів, а також на науково обґрунтованому впровадженні кращих міжнародних практик у вітчизняний правовий, економічний та соціальний контекст.

References

1. Gonchar, L. V., Garna, S. O., & Martynenko, A. O. (2019). Finansova hramotnist naselennya Ukrayiny yak faktor uspishnoho rozvytku derzhavy. [Financial literacy of the population of Ukraine as a factor of successful development of the state]. *Innovatsiyna ekonomika – Innovative Economy*, (1–2), 182–186. <https://inneco.org/index.php/innecoua/article/view/28> (in Ukrainian)
2. Doroshenko, N. O., & Romaniv, V. V. (2018). Finansova hramotnist naselennya Ukrayiny. [Financial literacy of the population of Ukraine]. *Efektivna ekonomika – Effective Economy*, (11). <https://doi.org/10.32702/2307-2105-2018.11.79> (in Ukrainian)
3. Iermak, V. (2024). Teoretyko-prykladni aspekty zabezpechennia finansovoi inkluzii yak nevid'yemnoi skladovoi reformuvannia bankivskoho sektoru [Theoretical and applied aspects of ensuring financial inclusion as an integral component of banking sector reform]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current Issues of Public Administration*, 1(64), 97–108. <https://doi.org/10.26565/1684-8489-2024-1-06> (in Ukrainian)
4. Kalinichenko, O. O., Vikarchuk, O. I., & Nikolayenko, S. M. (2019). Finansova hramotnist – zaporuka uspishnoho naselennya [Financial literacy is the key to a successful population]. *Ekonomika. Upravlinnya. Innovatsiyi. – Economics. Management. Innovations*, 1(24). [https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1\(24\)-3](https://doi.org/10.35433/ISSN2410-3748-2019-1(24)-3) (in Ukrainian)
5. Kizima, T. (2012). Finansova hramotnist naselennya: zarubizhnyy dosvid i vitchyznyani realiyi [Financial literacy of the population: foreign experience and domestic realities]. *Visnyk Ekonomiky – Bulletin of Economics*, (2), 64–71. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/15477> (in Ukrainian)

6. Orel, Yu. L. (2015). Netsyklichna kryza ekonomiky Ukrainy v period z 2013 po 2015 roky: prychyny vynyknennia ta shliakhy podolannia [Non-cyclical economic crisis in Ukraine from 2013 to 2015: Causes and ways to overcome it]. *Aktualni problemy derzhavnoho upravlinnia – Current Issues of Public Administration*, (1), 275–279. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apdy_2015_1_40 (in Ukrainian)
7. Ptashchenko L. O., & Shabardina, A. M. (2014). Pidvyshchennya finansovoyi hramotnosti naselennya: mizhnarodnyy dosvid [Increasing the financial literacy of the population: international experience]. *Ekonomika i rehion – Economy and region*, (1), 8–14. http://nbuv.gov.ua/UJRN/econrig_2014_1_4 (in Ukrainian)
8. Romanovskaya, Yu. A., & Urbanovich, V. A. (2017). Finansova hramotnist naselennya v Ukrayini [Financial literacy of the population in Ukraine]. *Ekonomichnyy visnyk Zaporizkoyi derzhavnoyi inzhenernoyi akademiyi – Economic Bulletin of the Zaporizhzhia State Engineering Academy*, 2(2), 99–103. http://nbuv.gov.ua/UJRN/evzdia_2017_2%282%29_21 (in Ukrainian)
9. Chechetova N. F., & Chechetova-Terashvili T. M. (2019). Finansova hramotnist iak zaporuka uspiokhu osobystymy finansamy [Financial literacy as a guarantee of success in personal finances]. *World Science*, 2(10(50)), 14–20. https://doi.org/10.31435/rsglobal_ws/31102019/6725 (in Ukrainian)
10. National Bank of Ukraine. (n.d.). *Natsionalna stratehiia rozvytku finansovoi hramotnosti do 2030 roku* [National Strategy for the Development of Financial Literacy until 2030]. <https://bank.gov.ua/ua/about/strategy-fin-literacy> (in Ukrainian)
11. OECD. (2015). *National strategies for financial education OECD*. INFE policy handbook. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2015/11/national-strategies-for-financial-education-oecd-infe-policy-handbook_8a22c019/a8916d0e-en.pdf
12. OECD. (2023). *OECD/INFE 2023 international survey of adult financial literacy* (OECD Business and Finance Policy Papers, No. 39). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/56003a32-en>
13. OECD. (2024). *Financial literacy in Germany: Supporting financial resilience and well-being* (OECD Business and Finance Policy Papers, No. 43). OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/c7a28393-en>
14. OECD. (2024). *Strengthening financial literacy in Germany: Proposal for a national financial literacy strategy*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/81e95597-en>
15. Banking Division, Department of Finance. (2024). *Financial literacy in Ireland: Evidence base for a national strategy*. <https://fintechireland.com/news-insights/archives/04-2024>
16. Department of Finance. (2024, July 5). *Ireland's first National Financial Literacy Strategy* [Press release]. <https://www.gov.ie/en/press-release/32a77-irelands-first-national-financial-literacy-strategy>
17. CCPC. (2023). *Financial wellbeing in Ireland: Financial literacy and inclusion in 2023*. <https://www.ccpc.ie/business/wp-content/uploads/sites/3/2023/07/2023.07.05-CCPC-Financial-Wellbeing-Report-2023.pdf>
18. European Commission. (2025). *National Financial Education Strategy*. https://commission.europa.eu/projects/national-financial-education-strategy_en
19. Federal Ministry of Finance [Bundesministerium für Finanzen]. (n.d.). *Nationale Finanzbildungsstrategie: Finanzbildung (er) leben*. <https://www.bmf.gv.at/ministerium/nationale-finanzbildungsstrategie/uebersicht-nationale-finanzbildungsstrategie/finanzbildung-erleben.html>
20. OECD. (2020, October 29). *Recommendation of the Council on Financial Literacy* (OECD Legal Instruments, OECD-LEGAL-0461). OECD Publishing. <https://legalinstruments.oecd.org/en/instruments/OECD-LEGAL-0461>



Розвиток інформаційних систем в органах місцевої влади: міжнародний досвід та українські реалії

Олег І. Хомин  ¹*

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант кафедри публічного управління та адміністрування.

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

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.4.11 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	Глобальна цифровізація та стрімкий інноваційно-технологічний розвиток, на тлі активного євроінтеграційного поступу України детермінують актуальність трансформації системи регіонального публічного управління. Апгрейд діяльності місцевої влади в контексті інтеграції та розвитку сучасних інформаційних систем вбачається на сьогодні необхідним етапом оптимізації управлінських процесів та електронного документообігу, гарантій інформаційної безпеки, вдосконалення надання адміністративних послуг. Метою статті є аналіз потенціалу інформаційних систем у функціонуванні органів місцевої влади в контексті українських реалій та міжнародної практики. У дослідженні проаналізовано основні напрямки застосування інноваційних можливостей цифрової оптимізації, зокрема, вдосконалення управлінських процесів, інтеграції е-урядування, забезпечення кіберзахисту конфіденційних даних, спрощення системи надання адмінпослуг. Обґрунтовано роль інформаційних систем у місцевому розвитку, що полягає в забезпеченні електронного інформування, доступу та надання е-послуг в результаті ефективної цифрової взаємодії між місцевою владою, суспільством та бізнесом. Досліджено рейтинг за рівнем е-партисипації європейських країн, наближених до України за умовами розвитку. Розглянуто специфіку розвитку інформаційних систем та е-врядування в розрізі європейських країн. Доведено, що імплементація сучасних інформаційних систем до процесів регіонального публічного управління дозволяє значно підвищити точність та ефективність управлінських рішень, створити умови для спрощення аналітики значних обсягів інформації, зменшити ризики витоку конфіденційних даних. Обґрунтовано, що цифрова трансформація діяльності органів місцевої влади позиціонується невід'ємною компонентною стратегії розвитку територіальних громад. У перспективних наукових дослідженнях доцільно актуалізувати розробку стратегій адаптації наявної ресурсної бази та мотивації територіальних формацій до впровадження інформаційних систем.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інформаційні системи, органи місцевої влади, цифровізація, інноваційний розвиток, е-врядування, публічне управління.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Development of Information Systems in Local Authorities: International Experience and Ukrainian Realities

Oleg Khomyn  ^{1*}

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student of the Department of Public Management and Administration.

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.11](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.11)

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)



Global digitalization and rapid innovation and technological development, against the background of Ukraine's active European integration progress, determine the relevance of the transformation of the system of regional public administration. The upgrade of the activities of local authorities in the context of the integration and development of modern information systems is seen today as a necessary stage in optimizing management processes and electronic document management, information security guarantees, and improving the provision of administrative services. The article is aimed at analyzing the potential of information systems in the functioning of local authorities in the context of Ukrainian realities and international practice. The study analyzes the main directions of application of innovative possibilities of digital optimization, in particular, improvement of management processes, integration of e-governance, provision of cyber protection of confidential data, simplification of the system of providing administrative services. The role of information systems in local development is substantiated, which consists in providing electronic information, access and provision of e-services as a result of effective digital interaction between local authorities, society and business. The rating by the level of e-participation of European countries close to Ukraine in terms of development is investigated. It considers specificity of development of information systems and e-governance in the context of European countries. It is proved that the implementation of modern information systems in the processes of regional public administration can significantly increase the accuracy and efficiency of management decisions, create conditions for simplifying the analysis of significant amounts of information, reduce the risks of leakage of confidential data. It has been substantiated that the digital transformation of the activities of local authorities is positioned as an integral component of the strategy for the development of territorial communities. In promising scientific research, it is advisable to actualize the development of strategies for adapting the existing resource base and motivating territorial formations to implement information systems.

KEYWORDS

information systems, local authorities, digitalization, innovation development, e-governance, public administration.

1. Вступ

Сучасна парадигма публічного управління демонструє компліментарність глобальним тенденціям цифровізації суспільних процесів. Діяльність органів місцевої влади базується наразі на системній концепції інтеграції інформаційних систем до процесів публічного менеджменту.

Стратегія цифрового розвитку європейської спільноти (EU Digital Strategy) зосереджує зусилля на формуванні та розвитку ефективної цифрової екосистеми, де суспільству делегуються більшість управлінських повноважень, а бізнес та владні структури демонструють результативність функціоналу завдяки цифровому потенціалу.

У той же час, Україна також активно розвиває електронне урядування та прикладає зусилля до цифрової трансформації органів публічної влади. Пріоритетом сьогодення є пошук максимально ефективної моделі цифровізації діяльності органів місцевої влади в межах стратегії сталого розвитку та активних євроінтеграційних процесів. Розробки повинні бути спрямовані на оптимізацію процесів систематизації великих даних, створення консолідованих інформаційних баз, підвищення точності та оперативності управлінських рішень, налагодження комунікаційної взаємодії. Основними викликами на шляху успішного розвитку інформаційних систем в органах місцевої влади, поруч із недосконалістю нормативно-правового підґрунтя та фінансовими перешкодами, постає питання цифрової компетентності кадрового ресурсу.

Очевидно, що питання підвищення ефективності публічного управління та діяльності органів місцевої влади шляхом інтеграції та вдосконалення інформаційних систем набуває для України особливої актуальності на тлі євроінтеграційного курсу розвитку. В даному контексті особливий інтерес формують практичні досягнення розвинених країн глобальної спільноти з досліджуваних питань.

2. Огляд літературних джерел

Науковий дискурс щодо визначення специфіки, умов та методологічної основи впровадження інформаційних систем у діяльність органів місцевої влади набув активного розвитку на тлі процесів децентралізації в Україні та реалізації адміністративної реформи. Проблематика аналізується у публікаціях сучасних дослідників О. Вольська [1], Д. Єрьомка, М. Табацький [2], О. Galych, О. Demydkin [7] та інших. Науковці пропонують різнопланові підходи до категорійного апарату дефініції «цифровізація публічного управління», основних понять та складових в розрізі управління територіальними громадами. Специфіка інтеграції інформаційних систем в процеси надання адмінпослуг досліджується у роботах К. Коцюба [3], Я. Павлович-Сенета [4]. Досвід розвинених країн Європи у досліджуваному контексті аналізується у публікаціях А. Massey [12].

Вектори оптимізації підходів до законодавчо-правового регулювання процесу цифровізації регіонального управління та надання адмінпослуг розглядаються в наукових напрацюваннях Р. Gillingham [8], О. Krasivskyi [11]. Дослідники вивчають основні «вузькі» місця, наполягаючи на необхідності забезпечення компліментарності системи функціонування органів місцевої влади в Україні загальноєвропейським стандартам.

Формування цифрових компетенцій у державних службовців аналізується вченими Р. König та ін. [10], що детермінують основні переваги інформаційних технологій у регіональному публічному управлінні, в тому числі, оптимізація комунікаційного процесу, забезпечення прозорості управлінських процесів, підвищення рівня суспільної довіри, інтеграція інноваційних форм участі громадськості в публічному управлінні. А. Kankanhalli та ін. [9] виокремлюють пріоритетні цифрові рішення в межах концепції е-врядування.

Із-поміж зарубіжних науковців, чиї напрацювання вбачаються цінними у досліджуваному контексті, варто виділити Р. Esposito, S. Dicorato [6], хто детермінує сучасні інформаційні системи основою регіонального публічного управління та пропонує позиціонувати рівень цифровізації комунікаційної взаємодії місцевих органів влади з громадськістю та бізнесом критерієм загальної ефективності управлінських процесів.

Зважаючи на певну неоднозначність у трактуванні підходів до розвитку інформаційних систем в органах місцевої влади, виникає необхідність розширення підходів до аналітики їх сутнісних основ.

3. Постановка завдання

Трактування теоретико-методологічної основи розвитку інформаційних систем у публічному управлінні на сьогодні не є однозначним, особливо, в контексті регіонального розвитку. Позиції науковців зазнали еволюційного розвитку від початку запровадження адміністративної реформи та потребують конкретизації та уточнення, з відповідним відображенням у законодавчо-правовому полі. Метою статті є аналіз потенціалу інформаційних систем у функціонуванні органів місцевої влади в контексті українських реалій та міжнародної практики.

4. Методи та матеріали

У межах дослідження здійснено системний та комплексний аналіз наукових публікацій та фундаментальних досліджень. Першочергово, були опрацьовані актуальні першоджерела із видань, що індексуються у провідних наукометричних базах даних. Пріоритет надавався публікаціям часового інтервалу 2020–2025 рр. Критеріями включення та виключення публікацій слугував просторово-часовий індикатор та рівень достовірності інформації. Для пошуку були використані ключові слова «інформаційні системи, органи місцевої влади, цифровізація, інноваційний розвиток, е-врядування, публічне управління».

Методологія дослідження складена загальнонауковими методами аналізу та синтезу, узагальнення, систематизації, формалізації. Ці методи дозволили детермінувати причинно-наслідкові зв'язки, узагальнити науково-теоретичні дані, визначити основні критерії та дефініції, детермінувати найбільш впливові чинники в межах досліджуваного феномену, сформулювати узагальнюючі висновки дослідження та розробити рекомендації щодо вдосконалення підходів до розвитку інформаційних систем в органах місцевої влади.

5. Результати та обговорення

Трансфер сучасних цифрових можливостей у діяльність органів місцевої влади та процеси публічного управління територіальними громадами має на меті, першочергово, забезпечення ефективності децентралізації та розвитку демократичності, підвищення рівня інформаційної безпеки, гарантії прозорості та відкритості діяльності влади, розширений доступ громадськості до прийняття управлінських рішень та контролю за їх виконанням. Підвищення ризиків кіберзагроз та витоку конфіденційної інформації, динаміка психологічних потреб сучасної людини, масштабна інформаційна маніпуляція у медіа-просторі зумовлюють необхідність апгрейду підходів до гарантій безпеки, у межах яких інформаційні системи повинні бути інтегровані до діяльності місцевих органів влади.

Серед ключових напрямків цифрової оптимізації функціонування місцевих органів влади варто виокремити [2; 6; 10]:

- 1) вдосконалення цифрової комунікації, що дозволяє підвищити показники оперативності та мультизадачності трансферу інформації, з додатковими гарантіями кіберзахисту;
- 2) цифрове лідерство, що має на меті забезпечення ефективної взаємодії всіх співробітників, зворотного зв'язку, корпоративних цінностей;
- 3) моніторинг стратегії безпеки, що передбачає аналіз та контроль за дотриманням принципів, показників ефективності, механізмів узгодження тощо;
- 4) цифровий людський капітал: централізований збір аналітичних даних, інтеграція бізнес-додатків, дистанційна робота, що підвищують мобільність персоналу, керованість та безпеку.

Загалом, вплив інформаційних систем на процеси публічного управління знаходить практичне вираження у рішеннях штучного інтелекту, хмарних технологій та блокчейн, а також апгрейду навичок працівників щодо критичного мислення, навичок цифрової безпеки, комунікативної компетентності. Важливим концептом виступає, також, гарантія прозорості, достовірності та актуальності інформативних даних [11].

Інтеграція інструментів штучних нейронних мереж на сьогодні використовується для точної та оперативної ідентифікації, моніторингу та ефективного реагування на кібератаки, керування доступом до конфіденційних даних, оптимізації безпекового контролю (рис. 1).

Потенціал штучного інтелекту дозволяє прогнозувати ризики, оцінювати ймовірні збитки, проводити інвентаризацію ІТ-активів, автоматизувати рутинні процеси. При цьому, людський капітал продовжує бути задіяним, проте в дещо іншому функціоналі.

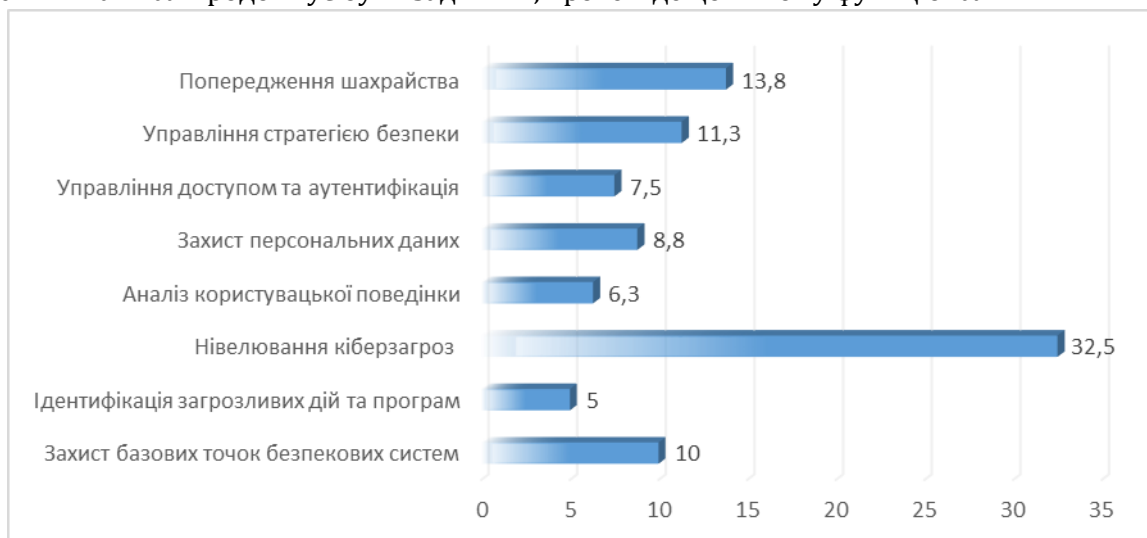


Рисунок 1. Використання штучного інтелекту в межах розвитку інформаційних систем, %

Джерело: [7; 10].

Однією з ключових тенденцій розвитку інформаційних систем в органах регіонального управління є, також, «хмарних технологій» з метою акумуляції, надійного зберігання та цільової обробки інформації на віддалених серверах. Загальні напрямки впливу інформаційних систем на діяльність органів місцевої влади приведені у табл. 1.

Таблиця 1. Вплив цифровізації територіальних громад на систему публічного управління

Напрямок	Практичні інструменти
Трансфер провідних інноваційних цифрових технологій	• Хмарні рішення • Штучні нейронні мережі • Блокчейн
Оновлення компетенцій людського ресурсу	• Цифрові навички • Критичне мислення • Комунікативні навички • Соціальна компетентність
Захист конфіденційної інформації	• Багатофакторна автентифікація • Захищені протоколи зв'язку • Надійні системи моніторингу і контролю для попередження витоку конфіденційних даних та інформаційної маніпуляції • Попередження інсайдерських загроз

Джерело: систематизовано автором.

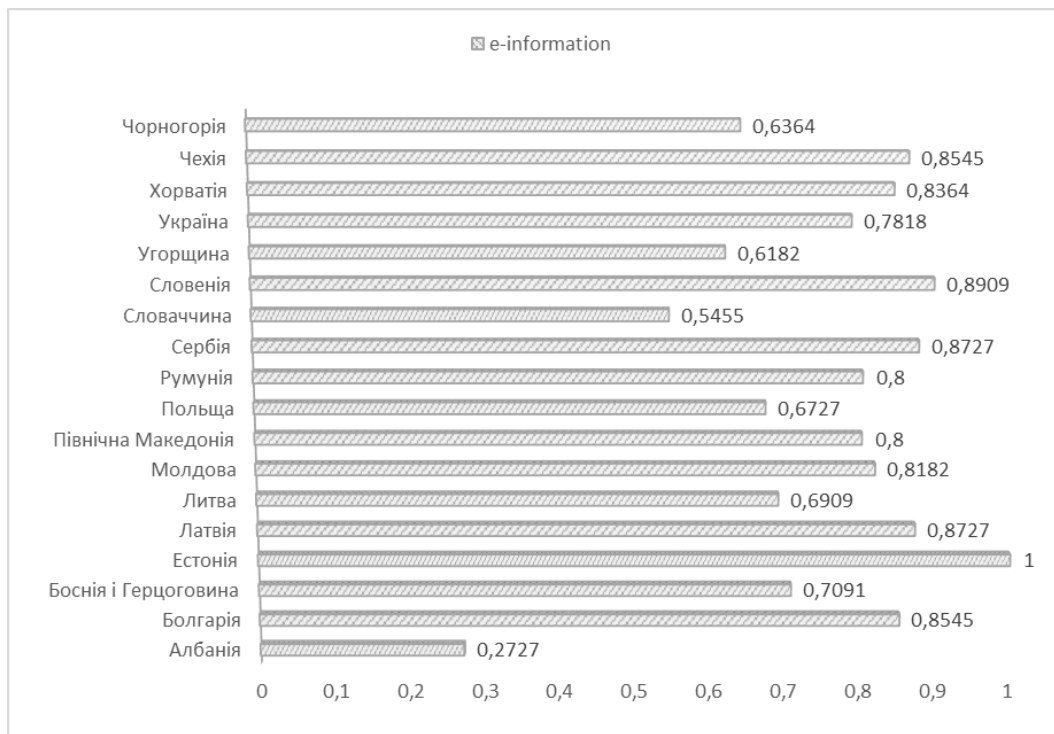
Для ефективної комплексної оцінки механізмів електронної участі Організацією Об'єднаних Націй (ООН) було запроваджено Індекс електронної участі – E-Participation Index (EPI). Загалом, визначення рівня е-партисипації передбачає врахування певних критеріїв [8]:

1) e-information – електронне інформування, що гарантує надання громадянам доступу до необхідної інформації за запитом або без нього;

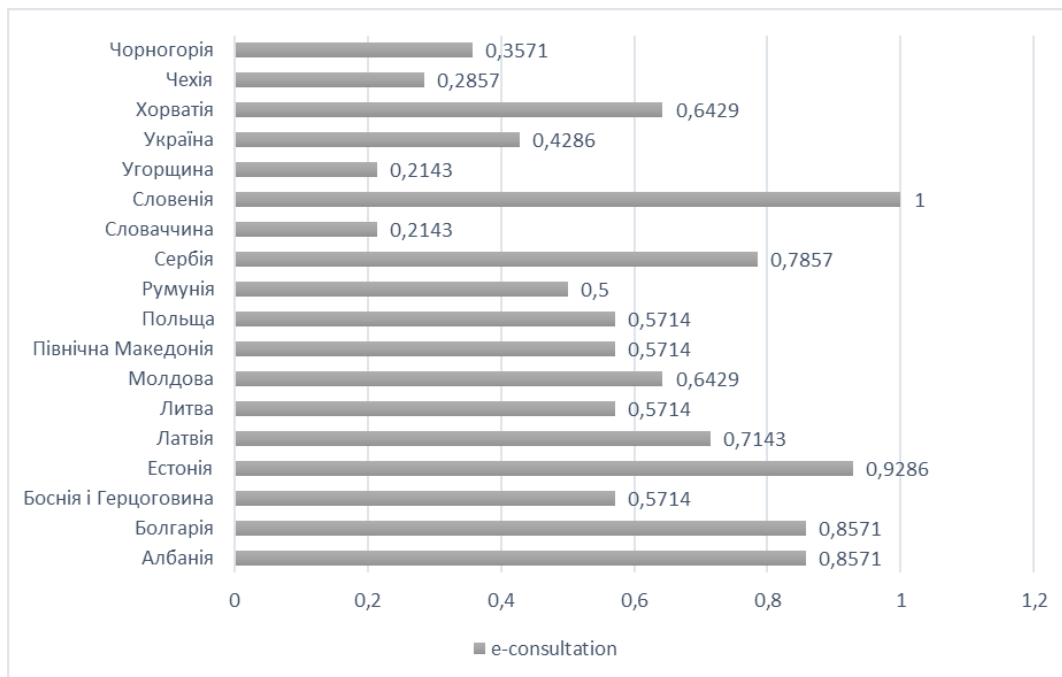
2) e-consultation – електронне консультування, що вбачає залучення громадян до обговорення векторів вдосконалення управлінської політики та окремих послуг;

3) e-decision-making – електронне прийняття рішень, що передбачає взаємодію органів влади та суспільства.

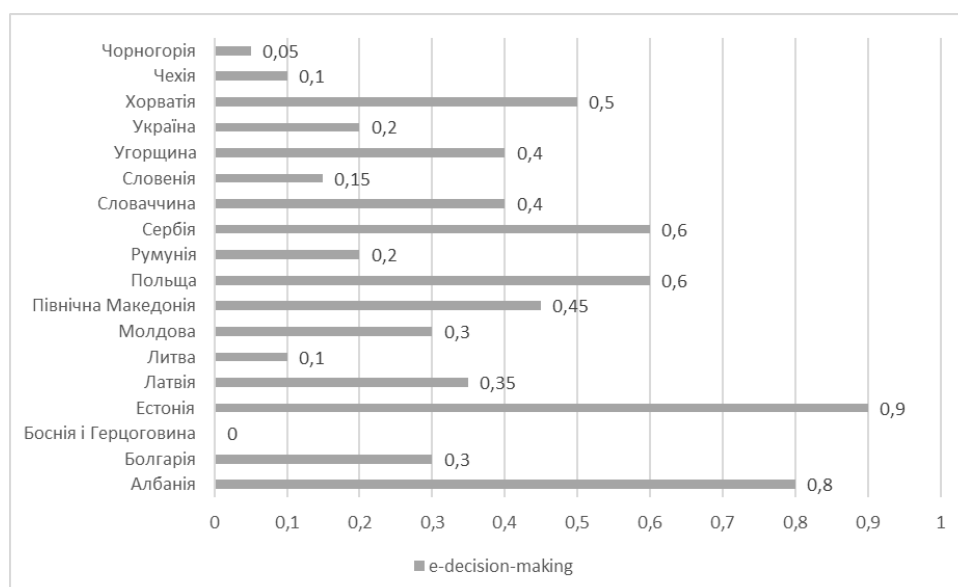
Україна наразі демонструє доволі низькі показники е-партисипації за всіма трьома напрямками (рис. 2), що детермінує потребу в активній підтримці ініціатив щодо підвищення рівня прозорості процесу публічного управління, інтенсифікації залученості громадськості. 2022 рік обрано репрезентативним в контексті виключення впливу війни в Україні на розвиток е-урядування.



а)



б)



в)

Рисунок 2. Рейтинг окремих країн за стадіями е-партисипації, 2022 р.:**а) e-information; б) e-consultation; в) e-decision-making***Джерело:* систематизовано автором на основі [5].

У контексті підвищення компетентності людського капіталу органів місцевої влади як необхідної передумови ефективного впровадження інформаційних систем, перспективними напрямками вбачаються розвиток навичок розпізнавання та уникнення типів взаємодій, котрі несуть пряму чи опосередковану загрозу конфіденційності даних; проведення цільових тренінгів; розвиток резильєнтності та адаптивності; вдосконалення комунікаційних та соціальних навичок [11].

Міжнародний практичний досвід успішного розвитку системи надання адміністративних послуг переконує у прямій залежності рівня якості системи адміністративних послуг від аспектів відкритості та прозорості процесів публічного управління. У більшості розвинених країн європейського середовища імплементована модель єдиного офісу адміністративних послуг [6].

На основі успішного міжнародного досвіду цифрової оптимізації діяльності місцевих органів влади у контексті українських реалій варто рекомендувати:

- оптимізацію нормативно-правової бази в аспекті врегулювання процесів електронного урядування та інноваційних проєктів цифрової взаємодії влади, бізнесу та громадян на основі принципів прозорості та відкритості;
- забезпечення доступності, зручності та розширення функціональних можливостей використання цифрових послуг владними інституціями, громадськістю та бізнесом;
- підвищення цифрової компетентності державних службовців та громадян через реалізацію навчальних програм та тренінгів з цифрової грамотності;
- розроблення комплексних інтегрованих стратегій цифровізації адмінпослуг.

6. Висновки

Інноваційні технологічні рішення дозволяють у стислі терміни запровадити дієву систему публічного управління на основі принципів сталого регіонального розвитку та безперешкодного доступу суспільства до управлінської інформації у відкритому та прозорому форматі. Серед основних напрямків застосування інформаційних систем в діяльності органів місцевої влади – інтеграція е-урядування, забезпечення кіберзахисту конфіденційних даних, спрощення системи надання адмінпослуг, забезпечення електронного інформування, доступу та надання е-послуг в результаті ефективної цифрової взаємодії між місцевою владою, суспільством та бізнесом.

Серед ключових напрямків цифрової оптимізації функціонування місцевих органів влади варто виокремити вдосконалення цифрової комунікації, цифрове лідерство, моніторинг стратегії безпеки, цифровий людський капітал, що підвищують мобільність персоналу, керованість та безпеку.

Аналіз рейтингу е-партисипації європейських країн, наближених до України за умовами розвитку, дозволяє дійти висновку, що Україна наразі демонструє доволі низькі показники е-партисипації, що детермінує потребу в активній підтримці ініціатив щодо підвищення рівня прозорості процесу публічного управління, інтенсифікації залученості громадськості.

Цифрова оптимізація процесів регіонального публічного управління дозволяє значно підвищити точність та ефективність управлінських рішень, створити умови для спрощення аналітики значних обсягів інформації, зменшити ризики витоку конфіденційних даних, а тому вбачається невід'ємною компонентною стратегії розвитку територіальних громад в Україні. У майбутніх наукових розробках варто зосередити зусилля на розробленні стратегії цифрової оптимізації органів місцевої влади в перспективі повоєнного відновлення.

References

1. Volska, O. M. (2024). Udoskonalennia mekhanizmu komunikatsii hromadskosti z orhanamy mistsevoi vlady za dopomohoiu zastosuvannia informatsiinykh system [Improving the mechanism of public communication with local authorities through the use of information systems]. *Tauride Scientific Bulletin. Series: Public Administration and Administration – Tavriiskyi naukovyi visnyk. Seriya: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, (1), 23–29. <https://doi.org/10.32782/tnv-pub.2024.1.3> (in Ukrainian)
2. Yeromka, D., & Tabatskyi, M. (2024). Rol informatsiinykh-komunikatsiinykh tekhnolohii ta hromadianskoho suspilstva u rozvytku mistsevoho samovriaduvannia [The role of information and communication technologies and civil society in the development of local self-government]. *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic sciences*, 332(4), 352–357. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2024-332-54> (in Ukrainian)
3. Kotsiuba, K. (2023). Vzaiemodiia orhaniv publichnoi vlady ta informatsiinykh system orhaniv publichnoi vlady v konteksti nadannia administratyvnykh posluh naselenniu [Interaction of public authorities and information systems of public authorities in the context of providing administrative services to the population]. *Scientific Bulletin: Public Administration – Naukovyi visnyk: Derzhavne upravlinnia*, 2(14), 279–309. [https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2\(14\)-279-309](https://doi.org/10.33269/2618-0065-2023-2(14)-279-309) (in Ukrainian)
4. Pavlovych-Seneta, Ya. P. (2024). Modernizatsiia administratyvnykh posluh v Ukraini na osnovi utverdzhennia novykh pryntsyviv yikh nadannia [Modernization of administrative services in Ukraine on the basis of approval of new principles of their provision]. *Scientific Bulletin of Uzhgorod National University. Series: Law – Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Seriya: Pravo*, 2(83), 327–331. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.83.2.48> (in Ukrainian)
5. E-Government Development Index (EGDI). (2022). *E-Government Development Index Overview*. United Nations Department of Economic and Social Affairs. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/About/Overview/-E-GovernmentDevelopment-Index>
6. Esposito, P., & Dicorato, S. L. (2020). Sustainable Development, Governance and Performance Measurement in Public Private Partnerships (PPPs): A Methodological Proposal. *Sustainability*, 12(14), 5696. <https://doi.org/10.3390/su12145696>
7. Galych, O.A., & Demydkin, O.S. (2021). Features of information systems and technologies of public management and administration in the context of European integration processes. *Economics. Finance. Management: topical issues of science and practice*, (2), 151–166. <http://efm.vsau.org/storage/articles/july2021/c71T6BkUf8xvYy87MTjc.pdf>
8. Gillingham, P. (2021). Practitioner perspectives on the implementation of an electronic information system to enforce practice standards in England. *European Journal of Social Work*, 24(5), 761–771. <https://doi.org/10.1080/13691457.2020.1870213>
9. Kankanhalli, A., Charalabidis, Y., & Mellouli, S. (2019). IoT and AI for Smart Government: A Research Agenda. *Government Information Quarterly*, 36(2), 304–309. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.02.003>.
10. König, P., Wurster, S., & Siewert, M. (2023). Sustainability challenges of artificial intelligence and Citizens' regulatory preferences. *Government Information Quarterly*, 40(4), 101863. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2023.101863>
11. Krasivskyi, O. (2023). Features of public involvement and digitalization of services in the reform of public administration during the war. *Democratic governance*, 1(31), 12–23. <https://science.lpnu.ua/sites/default/files/journal-paper/2023/jun/30656/nadoi-14-25.pdf>
12. Massey, A. (2022). Sustainable Development Goals and Their Fit with Good Governance. *Global Policy*, 13(S1), 79–85. <https://doi.org/10.1111/1758-5899.13037>



Механізми взаємодії в системі публічного управління

Євгеній Ю. Іванов  ¹ *

¹ Державний податковий університет (Україна). Аспірант кафедри менеджменту та публічного управління.

* Автор-кореспондент, e-mail: ivanovge84@gmail.com

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.12)

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 внутрішню та зовнішню взаємодію в системі публічного управління як ключовий фактор ефективності та розвитку. Мета дослідження зосереджена на дослідженні внутрішньої та зовнішньої взаємодії в системі публічного управління, оцінці їхнього впливу на ефективність і результативність роботи органів публічної влади, а також розробці пропозицій щодо покращення механізмів взаємодії з метою підвищення якості державного управління. Розглянуто сутність та особливості внутрішньої взаємодії між різними рівнями влади, органами державної влади та посадовими особами, а також зовнішньої взаємодії з громадянами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом та міжнародними організаціями. Проаналізовано значення ефективної взаємодії для забезпечення єдності та узгодженості в роботі системи публічного управління, підвищення якості життя громадян, досягнення сталого розвитку та зміцнення демократичних інститутів. Розглядаються інструменти та методи, що використовуються для налагодження ефективної взаємодії, такі як інформаційні технології, публічні консультації, участь громадян у вирішенні місцевих питань та інші. Особлива увага приділяється аналізу проблем та викликів, пов'язаних з налагодженням взаємодії в умовах сучасних трансформацій. На основі проведеного аналізу пропонуються рекомендації щодо вдосконалення механізмів взаємодії в системі публічного управління з метою підвищення якості державного управління та забезпечення сталого розвитку суспільства. Публічне управління, що є багатокомпонентним механізмом, вимагає ефективної інтеракції між внутрішніми та зовнішніми суб'єктами. Забезпечення такої взаємодії є необхідною умовою для підвищення ефективності державного управління, поліпшення соціально-економічного добробуту громадян, досягнення сталого розвитку та зміцнення демократичних інститутів.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

публічне управління, внутрішня взаємодія, зовнішня взаємодія, ефективність, розвиток, громадянське суспільство, партнерство.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Mechanisms of Interaction in the Public Administration System

Yevhenii Ivanov  ¹ *

¹ State Tax University (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of Management and Public Administration.

* **Corresponding Author**, e-mail: ivanovge84@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.12](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.12)

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)



This article explores internal and external interaction within the public administration system as a key factor in effectiveness and development. The study aims to examine internal and external interactions within the public administration system, assess their impact on the efficiency and effectiveness of public authorities, and develop recommendations for improving interaction mechanisms to enhance the quality of public administration. The essence and features of internal interaction between different levels of government, public authorities, and officials, as well as external interaction with citizens, civil society institutions, businesses, and international organizations, are considered. The importance of effective interaction for ensuring unity and coherence in the work of the public administration system, improving the quality of life of citizens, achieving sustainable development, and strengthening democratic institutions is analyzed. Ways to improve internal and external interaction are proposed, in particular, through the development of legislation, strengthening institutional capacity, ensuring openness and transparency, and expanding partnership and cooperation. Public administration is a complex mechanism that contains many interconnected elements. The effectiveness of its functioning largely depends on well-established interactions both within the system and outside it. This interaction ensures the effectiveness of public administration, improving the quality of life of citizens, sustainable development, and strengthening democratic institutions. Key aspects of internal interaction are a clear delineation of powers and responsibilities, effective information exchange, coordination of the activities of authorities, and the creation of control mechanisms. External interaction encompasses relations with citizens, businesses, the media, and international organizations, contributing to the development of democratic processes and Ukraine's integration into the world community. To achieve this goal, it is necessary to improve legislation, develop institutional capacity, ensure openness and transparency, and develop partnerships and cooperation. Effective public administration and successful development of the country can be ensured only with a comprehensive and systematic approach to the development of internal and external interaction.

KEYWORDS

public administration, internal interaction, external interaction, effectiveness, development, civil society, partnership.

1. Вступ

У сучасних умовах реформування державного управління, децентралізації влади та цифрової трансформації особливої актуальності набуває проблема ефективної взаємодії між різними суб'єктами публічного управління. Взаємодія між державними органами, громадськістю, бізнесом, інституціями громадянського суспільства та міжнародними партнерами є не лише вимогою часу, але й ключовим чинником забезпечення результативності державної політики.

Ефективність функціонування державного управління значною мірою залежить від налагодженої взаємодії як в середині системи, так і з зовнішніми суб'єктами. Саме ця взаємодія і забезпечує підвищення якості життя громадян, сталий розвиток та зміцнення демократичних інститутів.

В умовах сучасних викликів, таких як цифрова трансформація, глобалізація та зростання вимог громадян до прозорості та підзвітності, питання налагодження ефективної взаємодії в системі публічного управління набуває особливої актуальності. Недостатня координація між державними органами, обмежена участь громадян у процесах прийняття рішень, неефективний діалог з бізнесом та міжнародними партнерами – все це негативно впливає на якість державного управління та ускладнює досягнення стратегічних цілей розвитку країни.

Особлива увага має бути приділена розвитку механізмів громадської участі, таких як публічні консультації, громадські ради, електронні петиції та інші інструменти, що дозволяють громадянам впливати на формування та реалізацію державної політики. Взаємодія – це не лише інструмент, а й інституційна основа для досягнення цілей державної політики.

Для досягнення цілей державної політики необхідно удосконалювати законодавство, розвивати інституційну спроможність, забезпечувати відкритість та прозорість, розвивати партнерство та співпрацю. Тільки за умови комплексного та системного підходу до розвитку внутрішньої та зовнішньої взаємодії можна забезпечити ефективне публічне управління та успішний розвиток країни.

2. Огляд літературних джерел

Дослідження базується на широкому спектрі наукових праць, що розкривають механізми взаємодії в системі публічного управління, відображаючи як українські, так і міжнародні перспективи. Так, українські науковці, заклали теоретичну основу взаємодії в системі публічного управління. Т. Яценко дослідила співвідношення понять «взаємодія» та «взаємовідносини» в державному управлінні, підкреслюючи їхню роль у координації управлінських процесів [1]. В. Рубцов і Н. Перинська розширили розуміння взаємодії як управлінського явища, акцентуючи на структурі державних установ і необхідності адаптації до сучасних викликів через дистанційні платформи [2]. О. Пчеліна додала практичний вимір, аналізуючи взаємодію в розслідуванні злочинів у сфері службової діяльності, що вказує на її значення в правоохоронній сфері [3]. С. Ситнік розвинула психологічний аспект, розглядаючи управлінську взаємодію як умову реалізації особистісного потенціалу, що має значення для підвищення ефективності персоналу [4]. П. Гаман зосередився на комунікативних парадигмах місцевого самоврядування, акцентуючи на суб'єкт-об'єктній взаємодії між владою та громадами [5]. Н. Гаєва дослідила теоретичні засади взаємодії органів влади з об'єднаннями громадян, наголошуючи на інклюзивності [6], тоді як В. Дрешпак і Н. Липовська запропонували прикладні моделі діалогу з територіальними громадами, що відображає прикладний аспект проблеми [7].

Міжнародні дослідження доповнюють цей аналіз. А. Девіс досліджував політичну комунікацію через соціальну теорію, надаючи контекст для аналізу взаємодії в публічному секторі [8]. Д. Перрі [9] і Н. Стевенсон [10], розглядали масову комунікацію як інструмент управлінських систем, що дозволяє адаптувати ці підходи до публічного управління. С. Баран і Д. Девіс запропонували теоретичні основи масових комунікацій, які автор може застосувати для аналізу зовнішньої взаємодії [11]. Н. Луманн акцентував на соціальній комунікації як елементі організаційних процесів, що має значення для оптимізації публічного управління [12].

Незважаючи на значний прогрес, ряд аспектів залишаються невирішеними. Так, у згаданих працях не розкрито детально практичні механізми реалізації взаємодії, не розглянуто сучасні цифрові інструменти, зокрема е-урядування, не враховано вплив зовнішніх факторів, таких як

глобалізація, не запропоновано конкретних моделей для подолання бар'єрів у взаємодії, не досліджено впливу війни чи кризових ситуацій на діалог з громадами та не адаптовано загальні теорії до постконфліктних реалій, таких як українські. Автор спираючись на ці дослідження, має на меті розробити комплексний підхід до внутрішньої (координація повноважень, інформаційний обмін) та зовнішньої (залучення громадян, міжнародна співпраця) взаємодії, що частково заповнить прогалини, але потребує подальшого аналізу впливу кризових факторів і цифрової трансформації.

3. Постановка завдання

Мета дослідження полягає у аналізі внутрішньої та зовнішньої взаємодії в системі публічного управління; визначенні їх впливу на ефективність та результативність діяльності органів публічної влади; розробленні рекомендацій щодо удосконалення механізмів взаємодії для підвищення якості публічного управління.

4. Методи та матеріали

Дослідження механізмів взаємодії в системі публічного управління базується на комплексному підході, що поєднує теоретичний аналіз та емпіричні методи. Аналіз ґрунтується на системному підході до вивчення публічного управління як багаторівневої структури, що включає взаємопов'язані компоненти – органи влади, громадянське суспільство, бізнес і міжнародні партнери. Використано метод контент-аналізу для вивчення нормативно-правових актів, таких як закони України про місцеві державні адміністрації та місцеве самоврядування, які регулюють взаємодію між рівнями влади. Це дозволяє виявити формальні механізми координації, такі як субординаційні, реординаційні та координаційні зв'язки, що визначають організаційну структуру управління.

Для оцінки практичних аспектів застосовуються методи порівняльного аналізу, що включають порівняння внутрішньої (між органами влади) та зовнішньої (з громадою, бізнесом, міжнародними організаціями) взаємодії в Україні з європейськими стандартами, зокрема моделями ЄС. Використано дані з офіційних джерел, таких як діяльність ООН, ПРООН, УВКБ ООН, а також програми європейської інтеграції, щоб проаналізувати міжнародну співпрацю. Кількісний підхід включає аналіз статистичних даних про використання цифрових платформ (наприклад, «Дія») та електронних петицій, що відображають рівень залучення громадян.

Якісні методи, такі як інтерв'ю з експертами та аналіз кейсів (громадські ради, партнерські проекти з бізнесом), доповнюють дослідження, дозволяючи виявити бар'єри (дублювання функцій, недостатня прозорість) та успішні практики (автоматизовані системи в ЄС). Матеріалами слугують законодавчі акти, наукові публікації, а також інформація з порталу «Дія» та міжнародних організацій. Синтез цих методів забезпечує всебічне розуміння механізмів взаємодії, їх класифікацію (вертикальна, горизонтальна, за суб'єктами, інструментами) та розробку рекомендацій для підвищення ефективності публічного управління в умовах цифровізації та глобалізації.

5. Результати та обговорення

Публічне управління являє собою багаторівневу систему, що складається з багатьох взаємопов'язаних та взаємодіючих компонентів. Взаємодія – це постійна співпраця у вирішенні як значних, так і повсякденних питань. Взаємодія різних органів державної влади зумовлена реалізацією функцій держави і спрямована на розробку і реалізацію довгострокових програм і планів соціально-економічного розвитку регіонів; координацію зусиль для виконання завдань, що мають велике значення для населення регіону; створення умов для структурної перебудови місцевого господарства та створення спільних державно-самоврядних організацій [13].

Якщо публічне управління – це система діяльності органів влади, яка спрямована на реалізацію публічних інтересів, то механізм – це сукупність інструментів, методів, процедур, які забезпечують цілеспрямовану діяльність. Тож, механізм взаємодії – спосіб організації кооперації між різними суб'єктами публічного управління (органи влади, громадськість, бізнес, громадські організації тощо).

Механізми взаємодії було б доцільно класифікувати за такими ознаками:

1. За рівнем управління – вертикальні (між центральними та регіональними органами) та горизонтальні (міжгалузеві, міжвідомчі, міжмуніципальні).

2. За суб'єктами – між органами влади; між інститутами громадянського суспільства (громадські ради, консультації, е-петиції); з бізнесом (партнерства, гранти, державно-приватні проєкти) та з громадянами (портал «Дія», ЦНАПи, опитування, зворотний зв'язок).

3. За інструментами – правові (угоди, меморандуми, регламенти); організаційні (координаційні ради, спільні робочі групи); цифрові (електронні сервіси, аналітичні платформи) та фінансово-економічні (субвенції, трансферти, бюджети участі).

Управління є складним політичним явищем, що формується внаслідок взаємодії політичних інституцій. Саме політична взаємодія між гілками влади створює простір для активності та діяльності суб'єктів політичного процесу. Функціонування системи публічного управління в Україні значною мірою залежить від налагодженості внутрішніх взаємодій між її складовими.

Ключовими аспектами внутрішньої взаємодії є:

1. Чітке визначення повноважень та відповідальності кожного рівня влади та органу управління.

2. Забезпечення ефективної взаємодії між різними органами влади для досягнення спільних цілей.

3. Своєчасний та повний обмін інформацією між різними елементами системи для прийняття обґрунтованих рішень.

4. Встановлення механізмів контролю за діяльністю органів влади та забезпечення відповідальності посадових осіб за свої дії.

Зовнішня взаємодія у системі публічного управління передбачає відносини з громадянами, інститутами громадянського суспільства, бізнесом, міжнародними організаціями та іншими зовнішніми суб'єктами. Її метою є забезпечення відкритості, прозорості та підзвітності влади, залучення громадян до управління державою та врахування їх інтересів.

Ключовими аспектами зовнішньої взаємодії є:

1. Встановлення ефективних каналів зв'язку між владою та суспільством для обміну інформацією та врахування потреб громадян.

2. Залучення інститутів громадянського суспільства та бізнесу до розробки та реалізації державної політики.

3. Забезпечення можливості для громадян контролювати діяльність органів влади та брати участь у прийнятті рішень.

4. Розвиток співпраці з міжнародними організаціями та іншими країнами для вирішення глобальних проблем та обміну досвідом.

Основний Закон України чітко розділяє владу в державі на три гілки – законодавчу, виконавчу та судову. Специфіка органів виконавчої влади полягає в тому, що саме завдяки їх діяльності відбувається практичне застосування нормативно-правових актів в суспільне життя, здійснюються управлінські процеси. Виконавча влада забезпечує практичну реалізацію законів через управлінські процеси [14, с. 91]. І саме цей практичний вимір є сферою публічного управління, де чітке визначення повноважень та відповідальності кожного рівня влади та органу управління є необхідною умовою для ефективного функціонування системи.

Між структурними підрозділами органів влади в процесі виконання їх функціональних обов'язків повинні бути формальні та неформальні відносини, які забезпечують узгоджену роботу цих підрозділів для реалізації стратегічних завдань органів влади; своєчасне та ефективне поширення інформації для прийняття обґрунтованих рішень; узгодження дій підрозділів для запобігання дублюванню функцій; а також налагодження механізмів вирішення конфліктних ситуацій, у разі їх виникнення.

В. Тимків наводить таке визначення: «публічна служба – це політична та професійна діяльність громадян України в органах державної влади, органах місцевого самоврядування і їх апаратах та інших недержавних органах, на які законами покладено виконання публічних функцій держави» [15, с. 73].

У публічному управлінні беруть участь різноманітні суб'єкти до яких віднесено: органи публічної влади, органи місцевого самоврядування та громадські інституції. Ефективне публічне управління неможливе без налагодженої комунікації, що включає інформаційні

потоки, які забезпечують зручність управління, взаємовідносини та організаційні зв'язки. Комунікація сприяє обміну інформацією між рівнями управління та розвитку співпраці між організаціями, а також є ключовим каналом зв'язку між громадянами та органами влади [16].

Взаємодія між органами державної влади як по вертикалі, так і по горизонталі відбувається у формі управлінських зв'язків. Слід зазначити, що власне функціонування органу державної влади визначається раціональністю його взаємозв'язків у механізмі держави. В організаційній структурі державного управління в основному виділяють три види таких зв'язків: субординаційні, реординаційні та координаційні [13].

Субординаційні зв'язки пов'язані з упорядкуванням згори донизу, від керуючого до керованого; реординаційні зв'язки означають управління знизу вгору, від керованого до керуючого; координаційні зв'язки – це упорядкування на одному рівні між кількома суб'єктами, які можуть перебувати і на різних рівнях ієрархічно організованої системи управління.

В Україні до органів публічної влади належать: 1) органи державної влади: Президент України, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, інші центральні органи виконавчої влади України, конституційний суд України, суди загальної юрисдикції, правоохоронні органи; 2) органи місцевого самоврядування: обласні, міські, сільські та селищні ради України; 3) інші органи публічної влади: політичні партії, Збройні сили України, дипломатичні установи [17].

Розглядаючи взаємодію між законодавчою та виконавчою владою можна навести такі приклади:

- Верховна Рада України приймає закони, а Кабінет Міністрів України забезпечує їх виконання.

- Кабінет Міністрів України подає до Верховної Ради України проекти законів, зокрема проект Державного бюджету України.

- Верховна Рада України здійснює контроль за діяльністю Кабінету Міністрів України, зокрема шляхом заслуховування звітів та проведення парламентських слухань.

- Президент України має право вето щодо прийнятих законів.

Ця взаємодія є прикладом системи стримувань та противаг, що забезпечує баланс влади та запобігає її концентрації в руках однієї гілки. Процес подання та розгляду проектів законів, зокрема Державного бюджету, демонструє важливість комунікації та співпраці між законодавчою та виконавчою владою.

Центральні та місцеві органи виконавчої влади взаємодіють таким чином:

1. Органи місцевого самоврядування здійснюють власні повноваження, а також делеговані їм повноваження органів державної влади.

2. Органи державної влади надають методичну та фінансову допомогу органам місцевого самоврядування.

3. Верховна рада України приймає закони, що регулюють діяльність органів місцевого самоврядування.

Ця взаємодія забезпечує вертикальну інтеграцію системи виконавчої влади та сприяє ефективному виконанню державної політики на місцях. Методична та організаційна допомога центральних органів влади місцевим адміністраціям сприяє підвищенню їх професіоналізму та ефективності [18].

Стосовно взаємодії між органами державної влади та місцевим самоврядування, то цей принцип демонструє децентралізацію влади та розподіл повноважень між державними та місцевими органами, делегування повноважень та надання фінансової допомоги для підтримки місцевого самоврядування [19].

Взаємодія між органами місцевого самоврядування різних рівнів сприяє горизонтальній інтеграції органів місцевого самоврядування та забезпечує координацію їх діяльності, створенню асоціацій та об'єднань, що дозволяє органам місцевого самоврядування спільно вирішувати проблеми та представляти свої інтереси.

Можливі проблеми у механізмі внутрішньої взаємодії:

- 1) різні структурні підрозділи одного органу влади можуть дублювати функції або працювати в протилежних напрямках. Щоб цього уникнути, потрібно впроваджувати чіткі механізми координації, регулярні наради та обмін інформацією;

- 2) несвоєчасне або неповне поширення інформації між підрозділами, що ускладнює прийняття рішень. Шляхи вирішення: використання сучасних інформаційних технологій, створення єдиних баз даних та налагодження ефективних каналів комунікації;

3) конкуренція між підрозділами або надмірна формалізація процедур. Для вирішення цього бар'єру, необхідна розробка чітких правил розподілу ресурсів, створення механізмів вирішення конфліктів та формування корпоративної культури, а також впровадження електронного документообігу та делегування повноважень.

Місцеве самоврядування має знайти баланс між двома завданнями: забезпечити участь громадян у вирішенні місцевих питань та створити ефективну владу, здатну задовольняти як нагальні потреби населення, так і інтереси загальнодержавного розвитку.

Публічне управління – це в першу чергу управління людьми. Вітчизняна практика модернізації державного управління стосується його оптимізації шляхом удосконалення управлінської діяльності, упорядкування розподілу управлінських функцій, розвитку е-урядування, поширення участі громадськості у ухваленні управлінських рішень.

На думку української дослідниці О. Крутій, державне управління як система суспільних відносин існує в різних формах взаємодії влади та громадськості. Традиційним є встановлення зворотного зв'язку між суспільством і владою [20].

Подальше удосконалення механізмів взаємодії, підвищення рівня комунікації та співпраці між різними суб'єктами публічного управління є важливим завданням для забезпечення ефективного державного управління.

Європейська модель публічного управління для України потребує зміни базових завдань:

- 1) мети, ролі, функцій, процедур діяльності, структури органів влади;
- 2) впровадження інструментів сталого розвитку економіки, спрямованої на забезпечення добробуту населення;
- 3) відновлення довіри у населення до органів влади;
- 4) забезпечення взаємодії між владою та інститутами громадянського суспільства [21].

До зовнішньої взаємодії у системі публічного управління належать відносини органів публічної влади з: громадянами, інститутами громадянського суспільства (ІГС), бізнесом, засобами масової інформації (ЗМІ), міжнародними організаціями.

Зовнішня взаємодія повинна забезпечувати:

- відкритість та прозорість діяльності органів влади;
- підзвітність влади перед суспільством;
- залучення громадян до управління державою;
- врахування інтересів різних груп населення;
- залучення зовнішніх ресурсів та експертизи.

Зокрема, важливим аспектом взаємодії з громадянами є забезпечення їхньої активної участі в управлінні державними справами. Для цього використовуються різноманітні інструменти, такі як електронні петиції, громадські слухання та інші форми прямої демократії [22].

Співпраця з громадськими організаціями дає можливість участі ІГС у розробці та реалізації державної політики та у громадському контролі.

Особливої уваги сьогодні потребує взаємодія зі ЗМІ – це інформування громадськості, публікація офіційних повідомлень, проведення прес-конференцій.

Одним із важливих аспектів у зовнішній взаємодії в системі публічного управління є співпраця з міжнародними організаціями, оскільки саме це дозволяє Україні залучати ресурси, обмінюватися досвідом та вирішувати спільні проблеми.

Так, Україна є членом ООН з 1945 року та бере участь у діяльності її органів та спеціалізованих установ, співпрацює з Програмою розвитку ООН (ПРООН) у сфері сталого розвитку, демократичного врядування та подолання наслідків конфлікту, взаємодіє з Управлінням Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН) для допомоги внутрішньо переміщеним особам та біженцям.

Україна прагне до інтеграції з ЄС та реалізує Угоду про асоціацію, що передбачає співпрацю в різних сферах, включаючи економіку, юстицію та внутрішні справи; бере участь у програмах та проектах ЄС, спрямованих на підтримку реформ та розвиток інфраструктури; взаємодіє з іншими інституціями ЄС з питань європейської інтеграції.

Взаємодія охоплює різні сфери публічного управління, включаючи: політичну співпрацю (ООН, ЄС, НАТО, ОБСЄ), економічну співпрацю (МВФ, Світовий банк, ЄБРР, ЄС), гуманітарну співпрацю (УВКБ ООН, МКЧХ), співпрацю у сфері безпеки (НАТО, ОБСЄ). Ці приклади

демонструють різноманітність та важливість взаємодії органів публічної влади України з міжнародними організаціями для забезпечення національних інтересів та вирішення глобальних проблем.

Взаємодія з міжнародними організаціями може впливати і на внутрішню політику України, оскільки передбачає виконання міжнародних зобов'язань та впровадження міжнародних стандартів.

Можливі проблеми у механізмі зовнішньої взаємодії:

1. Недостатня прозорість (відсутність доступу до інформації та низький рівень підзвітності). Для уникнення такої проблеми необхідно проведення публічних консультацій, доступ до публічної інформації та механізм громадського контролю.

2. Відсутність зворотнього зв'язку з громадянами, ігнорування їхніх інтересів. Для вирішення цього питання необхідно використання різноманітних каналів комунікації, проведення опитувань та фокус-груп, а також використання платформ для обговорення суспільно важливих питань.

3. Вплив зовнішніх факторів – як приклад, війна, політична нестабільність, економічна криза або міжнародні конфлікти, які ускладнюють взаємодію з міжнародними організаціями. Для вирішення цих проблем необхідна розробка стратегій адаптації до змін, диверсифікація партнерів та активне залучення до міжнародних ініціатив.

Тож, налагодження та постійне вдосконалення механізмів взаємодії і є ключовим елементом ефективного публічного управління.

Для цього необхідно:

1. Створювати правові механізми, що регулюють відносини між різними суб'єктами публічного управління та забезпечують їх ефективну взаємодію.

2. Зміцнювати органи влади, підвищувати професіоналізм державних службовців та створювати умови для їх ефективної роботи.

3. Сприяти розвитку інформаційного суспільства, забезпечувати доступ громадян до інформації та створювати механізми для їх участі в управлінні державою.

4. Залучати інститути громадянського суспільства та бізнес до розробки та реалізації державної політики, розвивати міжнародне співробітництво.

Прикладами ефективної взаємодії є:

- платформа «Дія» як універсальний цифровий інструмент держави;
- громадські ради при міністерствах;
- платформи електронної демократії (наприклад, «Е-єдність»);
- партнерські проекти з бізнесом у сфері цифрової трансформації. У країнах ЄС ефективно

функціонують міжгалузеві офіси взаємодії, автоматизовані системи управління запитами громадян, платформи участі в прийнятті рішень.

6. Висновки

Отже, система публічного управління в Україні потребує подальшого вдосконалення, зокрема шляхом впровадження європейських стандартів управління, розвитку е-урядування, зміцнення інституційної спроможності органів влади та підвищення рівня довіри громадян. Розвиток партнерських відносин між державою, громадянським суспільством та міжнародними організаціями сприятиме ефективному виконанню державної політики та забезпеченню сталого розвитку країни.

Ключовими аспектами внутрішньої взаємодії є чітке розмежування повноважень і відповідальності, ефективний обмін інформацією, координація діяльності органів влади та створення механізмів контролю. Зовнішня взаємодія охоплює відносини з громадянами, бізнесом, ЗМІ та міжнародними організаціями, сприяючи розвитку демократичних процесів та інтеграції України у світову спільноту.

Ефективність взаємодії в системі публічного управління визначає рівень координації, швидкість реагування влади, ступінь довіри суспільства та сталість інституційної системи. Тому створення гнучких, прозорих, орієнтованих на цифрову трансформацію механізмів має стати пріоритетом державної політики на всіх рівнях.

References

1. Yashchenko, T. M. (2017). *Spivvidnoshennia poniat vzaïemodiï ta vzaïemovidnosyny v systemi derzhavnoho upravlinnia* [Correlation of the concepts of interaction and relationships in the system of public administration]. *Visnyk Natsionalnoi akademii derzhavnoho upravlinnia pry Prezydentovi Ukrainy. Seria: Derzhavne upravlinnia – Bulletin of the National Academy of Public Administration under the President of Ukraine. Series: Public Administration*, (2), 19–25. http://nbuv.gov.ua/UJRN/vnaddy_2017_2_5 (in Ukrainian)
2. Rubtsov, V. P., & Perinska, N. I. (2008). *Derzhavne upravlinnia ta derzhavni ustanovy* [Public administration and public institutions] (Yu. P. Surmin, Ed.). Kyiv: Universytet "Ukraina". (in Ukrainian)
3. Pchielina, O. (2015). *Shchodo poniattia ta sutnosti vzaïemodii pid chas rozsliduvannia zlochyniv u sferi sluzhbovoi diïalnosti* [On the concept and essence of interaction during the investigation of crimes in the field of official activity]. *Natsionalnyi yurydychnyi zhurnal: Teoriia i praktyka – National Legal Journal: Theory and Practice*, (1), 167–172. <https://dspace.univd.edu.ua/entities/publication/3aad0836-6f86-4c20-872e-0129c5254c30> (in Ukrainian)
4. Sytnik, S. V. (2011). *Upravlinska vzaïemodiï yak umova realizatsii osobystisnoho potentsialu* [Managerial interaction as a condition for the realization of personal potential]. *Visnyk Odeskoho natsionalnoho universytetu. Psykholohiia – Bulletin of Odesa National University. Psychology*, 16(11, Pt. 1), 114–120. <http://psysocwork.onu.edu.ua/old/issue/view/8131> (in Ukrainian)
5. Haman, P. I. (2011). *Subiekt-objektna ta komunikatyvna paradyhmy orhanizatsii i funktsionuvannia mistsevoho samovriaduvannia* [Subject-object and communicative paradigms of the organization and functioning of local self-government]. *Derzhavne upravlinnia: Udoskonalennia ta rozvytok – Public Administration: Improvement and Development*, (9). http://nbuv.gov.ua/UJRN/Duur_2011_9_3 (in Ukrainian)
6. Haieva, N. P. (2016). *Zasady vzaïemodii orhaniv derzhavnoi vlady i obiednan hromadian: Teoretychnyi aspekt* [Principles of interaction between public authorities and civil society associations: A theoretical aspect]. *Chasopys Kyivskoho universytetu prava – Journal of Kyiv University of Law*, (3), 86–90. <http://jnas.nbuv.gov.ua/uk/article/UJRN-0001041970> (in Ukrainian)
7. Dreshpak, V. M., & Lipovskaya, N. A. (2015). [Zabezpechennia dialohu orhaniv publichnoi vlady z terytorialnoiu hromadoiu: teoretychni ta prykladni aspekty] Providing dialogue of public authorities with territorial communities: theoretical and applied aspects. *Public Administration Aspects*, 3(5-6), 57–65. <https://doi.org/10.15421/151549> (in Ukrainian)
8. Davis, A. (2010). *Political communication and social theory*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203847299>
9. Perry, D. K. (2001). *Theory and research in mass communication: Contexts and consequences*. Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781410604033>
10. Stevenson, N. (2002). *Understanding media cultures: Social theory and mass communication*. Sage Publications. <https://www.torrossa.com/en/resources/an/4913843>
11. Baran, S. J., & Davis, D. K. (2006). *Mass communication theory: Foundations, ferment, and future*. Cengage Learning.
12. Luhmann, N. (2022). Kommunikation, soziale [Social communication]. In V. Tacke & E. Lukas (Eds.), *Schriften zur Organisation* (Vol. 5). Springer VS. https://doi.org/10.1007/978-3-658-23434-8_46
13. Kovbasiuk, Yu. V., Vashchenko, K. O., & Surmin, Yu. P. (Eds.). (2012). *Derzhavne upravlinnia* [Public Administration] (Vol. 1). Kyiv–Dnipro: NADU.
14. Hlahovych, M. V., & Didenko, N. H. (2021). *Povnovazhennia Kabinetu Ministriv Ukrainy, funksii ta vidpovidalnist* [Powers of the Cabinet of Ministers of Ukraine, functions and responsibility]. *Investytsii: Praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (7), 91–95. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2021.7.91>
15. Tymkiv, V. (2012). *Poniatiini aspekty stanovlennia publichnoi sluzhby v Ukraini* [Conceptual aspects of the formation of public service in Ukraine]. *Investytsii: Praktyka ta dosvid – Investments: Practice and Experience*, (3), 70–73. http://www.investplan.com.ua/pdf/3_2012/21.pdf
16. Drahomyretska, N. M., & Kandahura, K. S. (2017). *Komunikatyvna diïalnist v derzhavnomu upravlinni: Navchalnyi posibnyk* [Communicative activity in public administration: Textbook]. Odesa: ORIDU NADU.
17. Ravliuk, A. H. (2019). *Zmist poniattia orhanu derzhavnoi vlady* [The content of the concept of a public authority]. *Aktualni problemy derzhavy i prava – Current Issues of the State and Law*, (84), 54–62. <https://doi.org/10.32837/apdp.v0i84.150>
18. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025, January 8). *Pro mistsevi derzhavni administratsii: Zakon Ukrainy No. 3599-IX* [On local state administrations: Law of Ukraine No. 3599-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-14#Text>

19. Verkhovna Rada of Ukraine. (2025, March 5). *Pro mistseve samovriaduvannia v Ukraini: Zakon Ukrainy No. 4080-IX* [On local self-government in Ukraine: Law of Ukraine No. 4080-IX]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/280/97-%D0%B2%D1%80#Text>
20. Krutii, O. M. (2008). *Dialohova vzaiemodiia orhaniv derzhavnoi vlady ta hromadskosti: Monohrafiia* [Dialogical interaction of public authorities and the public: Monograph]. Kharkiv: Vydavnytstvo KhRI NADU "Mahistr".
21. Yevdokimova, V. (2013). Svitovyi dosvid modelei derzhavnoho upravlinnia yak arkhetypna skladova dlia vdoskonalennia mekhanizmiv derzhavnoho upravlinnia v Ukraini [Global experience of public administration models as an archetypal component for improving public administration mechanisms in Ukraine]. *Publichne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, (Special issue), 49–54. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Pubupr_2013_spets.vip.8
22. Verkhovna Rada of Ukraine. (2015, July 2). *Pro vnesennia zmin do Zakonu Ukrainy "Pro zvernennia hromadian" shchodo elektronnoho zvernennia ta elektronnoi petytsii* [On amendments to the Law of Ukraine "On citizens' appeals" regarding electronic appeal and electronic petition]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text>



Політичний аналіз сучасних концепцій безумовного базового доходу

Віталій О. Кулик  ¹ *

¹ Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана (Україна).
Старший викладач кафедри політичних технологій.

* Автор-кореспондент, e-mail: vitalii_kulyk@kneu.edu.ua

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.4.02 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	Стаття присвячена політичному аналізу сучасних концепцій безумовного базового доходу, який розглядається як інноваційний інструмент соціальної та економічної політики в умовах глобальних змін. Дослідження фокусується на теоретичних засадах безумовного базового доходу, його історичному розвитку та практичному застосуванні в різних країнах. Зокрема, проаналізовано ідеї Томаса Пейна про природне право на дохід і пропозиції Мілтона Фрідмана щодо негативного податку, а також їх еволюцію в сучасних дискусіях про автоматизацію праці та нерівність. У статті розглядаються політичні наслідки впровадження безумовного базового доходу, включно з його впливом на суспільний договір, рівень довіри до державних інститутів і стабільність політичних систем у демократичних і транзитних суспільствах. Для аналізу використано комбінацію методів: порівняльний аналіз пілотних проєктів у Фінляндії, Канаді та Індії, контент-аналіз політичних дебатів і кореляційний аналіз соціально-економічних показників. Окремо досліджено потенціал безумовного базового доходу в Україні в контексті посткризової економіки та соціальної напруженості. Результати свідчать, що безумовний базовий дохід здатен підвищувати добробут громадян і зменшувати соціальну нерівність, однак його ефективність залежить від політичної підтримки, фінансових ресурсів і культурних особливостей суспільства. У висновках підкреслено амбівалентність безумовного базового доходу: він може сприяти зміцненню демократії та соціальної справедливості, але також створює ризики економічної нестабільності й опору з боку консервативних сил. Стаття пропонує таблицю, що ілюструє зв'язок між безумовним базовим доходом і політичною стабільністю, акцентуючи на його можливостях і викликах для сучасних суспільств.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

безумовний базовий дохід, політичний аналіз, соціальна справедливість, суспільний договір, автоматизація, нерівність, політична стабільність, пілотні проєкти.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Political Analysis of Contemporary Concepts of Universal Basic Income

Vitalii Kulyk ¹*

¹ Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman (Ukraine). Senior Lecturer at the Department of Political Technologies.

* **Corresponding Author**, e-mail: vitalii_kulyk@kneu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.02](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.02)

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 focuses on the political analysis of contemporary concepts of universal basic income, viewed as an innovative tool of social and economic policy amid global transformations. The study explores the theoretical foundations of universal basic income, its historical evolution, and practical implementation across various countries. It examines Thomas Paine's ideas on natural rights to income and Milton Friedman's negative income tax proposal, tracing their development into modern debates on labor automation and inequality. The article investigates the political implications of universal basic income, including its effects on the social contract, trust in state institutions, and the stability of political systems in democratic and transitional societies. The analysis employs a combination of methods: comparative analysis of pilot projects in Finland, Canada, and India, content analysis of political debates, and correlation analysis of socio-economic indicators. The potential of universal basic income in Ukraine is also explored within the context of a post-crisis economy and social tensions. Findings suggest that universal basic income can improve citizens' well-being and reduce social inequality, though its effectiveness hinges on political backing, financial resources, and societal cultural factors. The conclusions underscore the ambivalent nature of universal basic income: it holds the potential to enhance democracy and social justice, but also poses risks of economic instability and resistance from conservative forces. The article includes a table illustrating the relationship between universal basic income and political stability, highlighting its opportunities and challenges for contemporary societies.

KEYWORDS

universal basic income, political analysis, social justice, social contract, automation, inequality, political stability, pilot projects.

1. Вступ

Сучасний світ стикається з численними викликами, які вимагають переосмислення традиційних підходів до соціальної політики та економічного розвитку. Однією з ідей, що набуває дедалі більшої популярності в політичних і наукових дискусіях, є концепція безумовного базового доходу (ББД). Ця модель передбачає регулярні виплати кожному громадянину без будь-яких умов чи вимог, що контрастує з чинними системами соціального забезпечення, орієнтованими на вибірккову підтримку. Актуальність ББД зумовлена глобальними трансформаціями, такими як автоматизація праці, зростання нерівності та нестабільність ринків праці, які потребують нових інструментів для забезпечення стабільності та добробуту суспільства.

Політичний аналіз концепцій ББД дозволяє не лише оцінити їхню теоретичну обґрунтованість, а й зрозуміти практичні імплікації для різних країн і соціальних систем. Ідея ББД викликає жваві дебати: одні бачать у ній шлях до подолання бідності та зміцнення демократії, інші – загрозу економічній стабільності та мотивації до праці. У цьому контексті важливо дослідити, як сучасні концепції ББД відображають політичні пріоритети, ідеологічні підходи та реальні можливості впровадження в умовах глобалізації та локальних особливостей.

У статті викладається аналіз сучасних концепцій безумовного базового доходу з точки зору їхнього політичного значення, потенційного впливу на суспільство та перспектив реалізації. У процесі дослідження ми звернемося до досвіду експериментів із ББД у різних країнах, а також розглянемо теоретичні аргументи за і проти цієї ідеї, враховуючи актуальні соціально-економічні реалії. Стаття спрямована на те, щоб окреслити ключові політичні аспекти ББД та запропонувати обґрунтований погляд на його місце в майбутньому розвитку суспільних систем.

2. Огляд літературних джерел

Сучасні дослідження безумовного базового доходу охоплюють широкий спектр підходів, від теоретичних обґрунтувань до аналізу практичних експериментів. У цьому розділі розглядаються ключові ідеї та висновки, представлені у літературі, яка слугує основою для політичного аналізу концепцій ББД.

Питання соціально-економічного вирівнювання через ББД досліджує В. Г. Бодров, акцентуючи на його потенціалі як інструменту зменшення нерівності [2]. К. Вітер аналізує можливість заміни традиційних пільг ББД, розглядаючи його як альтернативу чинним системам соціального захисту [29]. І. Г. Гевлич у своїх роботах звертається до контексту України, оцінюючи вплив ББД на економіку та суспільство [8], а також спільно з Л. Л. Гевличем наголошує на його ролі у вирішенні проблем соціального захисту населення [9]. О. В. Длугопольський та Т. І. Длугопольська пропонують розглядати ББД як альтернативу бісмарківській моделі держави добробуту, спираючись на теоретичні та практичні аспекти [4].

О. С. Зіскін у двох працях досліджує ББД з різних перспектив: у першій роботі аналізує підтримку та критику його впровадження [32], а в іншій розглядає країни Азії та Африки як простір для апробації цієї концепції [33]. А. М. Колот та О. О. Герасименко звертають увагу на актуальність ББД у новій соціоекономічній та епідеміологічній реальності, підкреслюючи його адаптивність до сучасних викликів [14]. О. О. Корчинська акцентує на ББД як інструменті боротьби з бідністю [15], тоді як Н. М. Ковтун, Л. Л. Шкіль та Н. В. Венцель досліджують його значення для нівеляції соціальних ризиків в умовах модернізації, зокрема Industry 4.0 [16].

О. Пищуліна розглядає ББД як нову соціальну альтернативу, пропонуючи економічну модель його реалізації [22]. Я. Я. Пушак та О. М. Марченко аналізують ББД як засіб удосконалення системи соціального забезпечення [21]. С. Сааков досліджує взаємозв'язок між ББД та політичною стабільністю, підкреслюючи його діалектичний характер [25]. В. О. Сідов зосереджується на концепціях та соціальних експериментах, пов'язаних із ББД [27]. С. М. Чимишенко та Т. М. Сугак оцінюють економічні наслідки ББД під час пандемії COVID-19 [3], а Ю. Юрків розглядає його як інструмент боротьби з бідністю у післявоєнний період [31].

Міжнародний досвід також широко представлений у літературі. А. Банерджі з колегами аналізує ефекти ББД під час пандемії, спираючись на емпіричні дані [1]. М. Франчесе та Д. Преді оцінюють дебати навколо ББД та його вплив, надаючи огляд від МВФ [5]. М. Фрідман

обґрунтовує ББД у контексті капіталізму та свободи [6]. Р. Хасделл синтезує наявні знання про ББД, узагальнюючи результати попередніх досліджень [7]. А. Кассам описує завершення експерименту з ББД в Онтаріо, аналізуючи політичні причини цього рішення [11]. К. Керер, Дж. МакДональд та Р. Моффітт досліджують вплив ББД на ринок праці на прикладі експерименту в Гарі [12].

Н. Хома та І. Вдовичин розглядають ББД як форму соціального контракту, оцінюючи перспективи його інституціоналізації [13]. Б. Лейн аналізує попередні результати проєкту V-MINCOME у Барселоні [17], а М. Менделсон узагальнює уроки пілотного проєкту в Онтаріо [18]. Т. Пейн обґрунтовує ідею ББД через концепцію аграрної справедливості [19], а П. В. Паріс захищає його як універсальний інструмент для всіх [20]. Д. Равентос досліджує ББД як умову матеріальної свободи [23]. Дж. Ротштейн та Т. фон Вахтер аналізують соціальні експерименти на ринку праці, включаючи ББД [24].

Р. Шйодт описує індійський експеримент із ББД [26], а В. Сімпсон, Г. Мейсон та Р. Годвін узагальнюють уроки експерименту в Манітобі через 40 років [28]. Попередні результати фінського експерименту 2017–2018 років презентують О. Кангас та ін. [10]. К. Відерквіст аналізує невдачі в комунікації результатів експериментів із негативним податком на дохід, що пов'язані з ББД [30].

Таким чином, література охоплює як теоретичні, так і практичні аспекти ББД, відображаючи його політичне, економічне та соціальне значення в різних контекстах. Ці джерела створюють основу для подальшого аналізу сучасних концепцій ББД у статті.

3. Постановка завдання

Метою цього дослідження є демонстрація політичних аспектів сучасних концепцій безумовного базового доходу, що дозволить виявити їхній вплив на суспільні процеси, політичну стабільність та управлінські практики в різних контекстах. Основна увага приділяється вивченню теоретичних засад ББД, оцінці його політичних наслідків, таких як вплив на соціальну справедливість, економічну мотивацію та суспільну підтримку, а також аналізу практичного досвіду впровадження цієї ідеї в різних країнах і регіонах. Дослідження спрямоване на з'ясування, як ББД може слугувати інструментом розв'язання сучасних викликів, таких як нерівність, автоматизація праці та кризи соціального забезпечення, а також на розробку теоретичних узагальнень і практичних висновків, які можуть бути застосовані для вдосконалення політичних стратегій у глобальному та локальному масштабах.

4. Методи та матеріали

Дослідження сучасних концепцій безумовного базового доходу ґрунтувалося на комплексному огляді наукових праць, аналітичних звітів, публікацій і емпіричних даних, присвячених теоретичним і практичним аспектам цієї ідеї. Основна мета полягала в аналізі політичного виміру ББД, його передумов, наслідків і перспектив реалізації в різних соціально-економічних умовах.

Для аналізу застосовано комбінацію якісних і кількісних методів. Порівняльний аналіз використано для зіставлення різних моделей ББД, описаних у працях О. В. Длугопольського та Т. І. Длугопольської [4], Н. Хоми та І. Вдовичин [13], а також К. Відерквіста [30], що дозволило виявити особливості політичного підґрунтя кожної концепції. Контент-аналіз застосовано до вивчення політичних дискусій, відображених у роботах С. Саакова [25] і А. Касама [11], що сприяло розкриттю аргументів за і проти ББД у контексті стабільності та суспільної легітимності.

Кількісний підхід включав аналіз статистичних даних із звітів про експерименти, таких як фінський проєкт 2017–2018 років [10], проєкт у Манітобі [28] та індійський експеримент [26]. Кореляційний аналіз використано для оцінки взаємозв'язку між впровадженням ББД і такими показниками, як економічна активність (С. М. Чимишенко та Т. М. Сугак [3]) та соціальна підтримка (І. Г. Гевлич [8]), а також для з'ясування впливу ББД на політичну поведінку в умовах криз.

Додатково розроблено концептуальну рамку для політичного аналізу ББД, яка враховує такі фактори, як історичний контекст (Т. Пейн [19], М. Фрідман [6]), соціально-економічні

передумови (А. М. Колот та О. О. Герасименко [14]), практичні результати (Б. Лейн [17], М. Менделсон [18]) і критичні оцінки (О. С. Зіскін [32]). Ця модель систематизує дані та допомагає ідентифікувати ключові політичні детермінанти успіху чи невдачі ББД у різних суспільствах.

Таким чином, поєднання теоретичного аналізу, емпіричних даних і порівняльного підходу забезпечило всебічне дослідження політичного аспекту сучасних концепцій ББД, створюючи підґрунтя для подальших висновків і рекомендацій щодо його ролі в сучасних політичних системах.

5. Результати та обговорення

Концепція безумовного базового доходу (ББД) є результатом тривалої еволюції політичної та економічної думки, що відображає спроби знайти відповідь на виклики соціальної справедливості, економічної стабільності та індивідуальної свободи. Її витоки можна простежити до ідей XVIII століття, коли Т. Пейн запропонував концепцію виплат кожному громадянину як компенсацію за втрату доступу до природних ресурсів [19]. Ця думка лягла в основу розуміння ББД як права, а не привілею, що згодом розвинулося в більш складні теоретичні моделі.

У XX столітті ББД отримав нове осмислення в контексті різних ідеологій. Лібертаріанський підхід, який відстоював М. Фрідман, розглядає ББД як інструмент спрощення соціальних систем, що дозволяє зменшити бюрократію та державне втручання, зберігаючи при цьому індивідуальну свободу. На противагу цьому соціалістична перспектива, яку просуває Д. Равентос, бачить у ББД засіб забезпечення матеріальної бази для свободи, що сприяє зменшенню нерівності та розширенню можливостей для всіх [23]. Сучасні теоретики, такі як П. В. Паріс, пішли далі, пропонуючи ББД як універсальний механізм, що гарантує базовий рівень життя незалежно від економічної активності чи соціального статусу [20].

Політичне значення ББД полягає в його здатності формувати суспільний договір. Прихильники стверджують, що регулярні виплати можуть зміцнити довіру між державою та громадянами, створюючи нову форму соціальної угоди. Водночас критики ББД, зокрема економісти консервативного спрямування, наголошують на його потенційних вадах. Вони стверджують, що ББД може підірвати трудову етику, призводячи до масового уникнення роботи, та спровокувати інфляцію через надмірне зростання споживчого попиту. Такі аргументи часто ґрунтуються на припущенні, що людська мотивація залежить виключно від фінансових стимулів, ігноруючи соціальні та психологічні фактори, які також впливають на поведінку. Крім того, противники вказують на ризик фінансового колапсу, адже масштабне впровадження ББД потребує значних бюджетних ресурсів, що може дестабілізувати економіку, особливо в країнах із слабкими фіскальними системами, як зазначає О. С. Зіскін [32]. Ця критика, однак, часто недооцінює емпіричні дані з пілотних проєктів, які демонструють обмежений вплив ББД на зайнятість.

В українському контексті теоретичні дискусії набувають особливого значення через запит суспільства на широку експертну дискусію навколо ідеї "Республіканської частки" – різновиду ББД, адаптованого до місцевих реалій. Ця концепція, що передбачає розподіл доходів від національних ресурсів серед громадян, відображає прагнення до справедливості в умовах економічної нерівності та посткризового відновлення. Вона спирається на ідею, що кожен має право на частку суспільного багатства, і викликає інтерес як серед науковців, так і активістів, які бачать у ній шлях до зміцнення соціальної згуртованості. Такий підхід вимагає не лише економічного обґрунтування, а й політичного консенсусу, що робить його предметом активних дебатів.

Сучасні концепції ББД адаптуються до глобальних трансформацій. Автоматизація праці, зростання нерівності та кризи, такі як пандемії, підштовхують дослідників розглядати ББД як відповідь на нові реалії. Наприклад, О. В. Длугопольський та Т. І. Длугопольська пропонують переосмислити традиційні моделі добробуту, адаптуючи їх до технологічних і соціальних змін [4]. У цьому контексті ББД розглядається не лише як економічний інструмент, а й як політичний механізм, що може стабілізувати суспільство в умовах невизначеності.

Теоретичні моделі ББД також відображають різноманітність підходів до його реалізації. Одні автори наголошують на його потенціалі зменшувати бідність і підтримувати соціальну згуртованість, інші звертають увагу на необхідність балансувати між універсальністю та

локальними умовами. Політична стабільність, як зазначає С. Сааков, залежить від того, чи зможе ББД об'єднати суспільство, чи, навпаки, стане джерелом конфліктів через перерозподіл ресурсів [25]. Важливим аспектом є також комунікація: успішність ідеї значною мірою залежить від того, як вона сприймається громадянами та пояснюється владою.

Отже, теоретичні основи ББД формують широке поле для політичного аналізу. Вони поєднують ідеї свободи, справедливості та прагматизму, пропонуючи різні шляхи інтеграції ББД у суспільні системи. Ці концепції визначають, як ББД може впливати на політичні стратегії, відображаючи баланс між ідеалістичними цілями та реальними можливостями їхнього втілення.

Практичний досвід реалізації безумовного базового доходу (ББД) у різних країнах і регіонах дає змогу оцінити його політичний потенціал і виявити уроки, які можуть слугувати основою для подальшого розвитку цієї ідеї. Експерименти з ББД, проведені в різних соціально-економічних умовах, демонструють як його можливості, так і обмеження, пов'язані з політичним контекстом.

Одним із ключових прикладів є пілотний проєкт у Фінляндії 2017–2018 років, який показав, що ББД може підвищувати добробут і довіру до держави, хоча його вплив на зайнятість виявився незначним [10]. У Канаді експеримент у Манітобі засвідчив позитивний ефект на здоров'я та освіту, але завершився через брак політичної підтримки, що підкреслює критичну роль суспільної легітимності. Подібна доля спіткала проєкт в Онтаріо, де зміна уряду призвела до його скасування, демонструючи залежність ББД від політичної волі та ідеологічних пріоритетів. В Індії, навпаки, ББД виявився ефективним інструментом зменшення бідності, що сприяло зміцненню місцевих інститутів і політичної стабільності.

Український контекст також має свої особливості. Дослідники розглядають ББД як засіб підтримки громадян у кризові та післявоєнні періоди, наголошуючи на його потенціалі для відновлення суспільної довіри та економічної стабільності [31]. Цей досвід ілюструє, що ББД може бути адаптований до специфічних умов, таких як наслідки конфліктів чи економічних потрясінь, але його успіх залежить від здатності уряду переконати суспільство в доцільності таких виплат.

Політичні уроки з цих експериментів різноманітні. По-перше, ББД здатен швидко реагувати на кризи, як показав його ефект під час пандемії, що може підвищувати підтримку влади [1]. По-друге, його вплив на поведінку громадян, зокрема на політичну активність чи зайнятість, залишається неоднозначним, що часто стає приводом для політичних дебатов. По-третє, ключовим фактором успіху є комунікація: без чіткого пояснення переваг ББД суспільству виникає ризик спротиву, як зазначається в аналізі історичних експериментів [30]. Нарешті, ББД вимагає балансу між індивідуальними виплатами та бюджетними можливостями, що нерідко призводить до суперечок між владою та громадянами. Вплив ББД на політичну стабільність можна спробувати зобразити наступним чином (табл. 1).

Таблиця 1. Вплив ББД на політичну стабільність

Контекст	Вплив на стабільність	Передумови успіху	Потенційні ризики
Розвинені демократії	Зміцнення через підвищення довіри	Високий рівень податків, прозорість	Поляризація через ідеологічний опір
Країни, що розвиваються	Зростання за умови боротьби з бідністю	Міжнародна підтримка, простота	Корупція, неефективне управління
Посткризові суспільства	Тимчасова стабілізація, але не довгострокова	Швидке реагування, фінансування	Залежність від зовнішньої допомоги
Авторитарні режими	Можливе посилення контролю влади	Централізоване управління	Придушення свобод, популізм

Практика показує, що ББД може зміцнювати соціальну згуртованість і довіру до інститутів, але лише за умови широкої підтримки та адаптації до місцевих реалій. Водночас політичні бар'єри, такі як фінансова стійкість чи ідеологічний опір, залишаються значними перепонами. Ці спостереження підкреслюють, що успіх ББД залежить не лише від його економічних результатів, а й від здатності урядів інтегрувати його в ширший політичний контекст.

Безумовний базовий дохід (ББД) у сучасному світі розглядається як потенційний інструмент розв'язання багатьох соціально-економічних проблем, однак його політичні перспективи та виклики залишаються предметом гострих дискусій. Цей розділ аналізує, як ББД може вписатися в політичний ландшафт ХХІ століття, враховуючи глобальні тенденції та локальні особливості.

Однією з головних перспектив ББД є його здатність протидіяти зростанню нерівності та бідності, що особливо актуально в умовах автоматизації праці та скорочення традиційних робочих місць. У цьому контексті ББД розглядається як засіб забезпечення базового рівня життя, що може підвищити соціальну стабільність і підтримку демократичних інститутів. Дослідники наголошують на його потенціалі адаптуватися до криз, таких як пандемії чи економічні потрясіння, що робить його привабливим для урядів, які шукають гнучкі рішення [3]. Крім того, ББД може сприяти зміцненню суспільного договору, надаючи громадянам відчуття безпеки та довіри до влади.

Проте політичні виклики ББД є не менш значущими. Фінансова стійкість залишається ключовою проблемою: впровадження регулярних виплат вимагає значних ресурсів, що може призвести до конфліктів щодо перерозподілу бюджету чи підвищення податків. Цей аспект часто викликає опір як з боку політичних еліт, так і суспільства, особливо в країнах із обмеженими економічними можливостями. Іншим викликом є ризик демотивації до праці, який хоча й не підтверджений однозначно емпіричними даними, залишається популярним аргументом противників ББД [32]. Це питання тісно пов'язане з ідеологічними розбіжностями: одні бачать у ББД шлях до свободи, інші – загрозу економічній дисципліні.

Глобальні перспективи ББД також залежать від його адаптації до місцевих умов. У розвинених країнах він може слугувати доповненням до існуючих систем добробуту, тоді як у країнах, що розвиваються, - основою для боротьби з бідністю, як показують приклади з Індії [26]. В Україні, наприклад, ББД розглядається як інструмент відновлення після війни, що може зміцнити соціальну згуртованість у період нестабільності [31]. Проте успішність таких ініціатив залежить від політичної волі та здатності урядів переконати суспільство в їхній доцільності.

Майбутнє ББД у політичному контексті визначатиметься балансом між його універсальністю та практичною реалізацією. З одного боку, він може стати символом прогресивної політики, що відповідає викликам цифрової ери. З іншого – його впровадження може посилити залежність громадян від держави, що суперечить принципам індивідуальної відповідальності. Ця дилема вимагає ретельного політичного менеджменту, зокрема ефективної комунікації, щоб уникнути спротиву та забезпечити суспільну підтримку.

Отже, ББД має значний потенціал як політичний інструмент, здатний реагувати на сучасні виклики, але його реалізація стикається з фінансовими, ідеологічними та соціальними бар'єрами. Перспективи його розвитку залежатимуть від того, наскільки уряди зможуть адаптувати цю ідею до реалій своїх країн, зберігаючи рівновагу між амбітними цілями та практичними можливостями.

6. Висновки

Безумовний базовий дохід є не просто економічною ідеєю, а й потужним політичним явищем, яке перетинає межі ідеологій, суспільних очікувань і владних структур. Його корені простежуються від радикальних пропозицій Томаса Пейна про справедливий розподіл ресурсів до економічного прагматизму Мілтона Фрідмана, який бачив у ББД спосіб спростити бюрократію соціального забезпечення. Ця двоїстість породжує широкий спектр моделей – від лібертаріанських, де держава відступає на другий план, до соціалістичних, де ББД стає інструментом перерозподілу багатства. Усі ці підходи об'єднує амбітна мета: знайти золоту середину між індивідуальною свободою та колективною відповідальністю. У політичному вимірі ББД виступає як каталізатор переосмислення суспільного договору, пропонуючи громадянам не просто фінансову подушку, а й новий рівень довіри до інститутів влади. Однак ця амбіція несе в собі парадокс: обіцяючи стабільність, ББД може спричинити хаос, якщо не врахувати ризиків, таких як демотивація до праці, інфляційний тиск чи навіть політичний популізм, коли уряди використовують його як тимчасовий заспокійливий засіб.

Практика впровадження ББД у різних куточках світу – від холодної Фінляндії до густонаселеної Індії – розкриває його багатогранність. У Фінляндії експеримент 2017–2018

років показав, що ББД здатен підвищувати добробут і знижувати стрес, але не вирішує проблему безробіття, що ставить під сумнів його універсальність. У Канаді пілотні проекти в Манітобі в 1970-х роках продемонстрували покращення здоров'я та освіти, але програма була згорнута через зміну політичного курсу, нагадуючи, що ББД – це не лише про гроші, а й про волю еліт. В Індії локальні ініціативи довели, що навіть невеликі виплати можуть розірвати коло бідності, але брак інфраструктури та корупція загрожують масштабуванню. Для України, яка балансує між поствоєнним відновленням і економічною нестабільністю, ББД виглядає як смілива утопія: він міг би стати рятувальним кругом для мільйонів, але потребує фінансових ресурсів, яких немає, і політичної сміливості, яку важко знайти в умовах кризи. Ці приклади підкреслюють, що ББД – це не панацея, а дзеркало, яке відображає сильні й слабкі сторони кожної політичної системи.

Майбутнє ББД у глобальному масштабі залежить від того, чи зможе він стати відповіддю на тектонічні зрушення ХХІ століття: автоматизацію праці, кліматичні кризи, зростання нерівності. У розвинених країнах, як-от Швейцарія чи США, де дебати про ББД набирають обертів, він може доповнити системи соціального захисту, ставши "парасолькою" для тих, кого витісняють роботи. У країнах, що розвиваються, ББД обіцяє стати революційним стрибком у боротьбі з бідністю, але його фінансування залишається головним каменем спотикання – податки на багатство чи технологічні компанії звучать привабливо, але викликають шалений опір. Політичний ландшафт додає ще більше складності: праві бачать у ББД загрозу ринковій свободі, ліві – недостатньо радикальний крок. У цьому протистоянні ББД ризикує загрузнути в ідеологічних окопах, якщо не знайде компромісу, який би враховував локальні реалії. Його успіх у підсумку визначатиметься не лише цифрами в бюджеті, а й здатністю урядів вибудувати діалог із суспільством, перетворивши ББД із теоретичної ідеї на практичний інструмент політичної гармонії.

Отже, ББД може як зміцнювати, так і дестабілізувати політичні системи залежно від умов (наприклад, у демократіях він працює за наявності довіри, а в авторитарних режимах може стати інструментом різноманітних маніпуляцій та зловживань).

References

1. Banerjee, A., Niehaus, P., Suri, T., & others. (2020). *Effects of a universal basic income during the pandemic*. Innovation for Poverty Action. https://econweb.ucsd.edu/~pniehaus/papers/ubi_covid.pdf
2. Bodrov, V. H. (2019). Bezumovnyi bazovyi dokhid v konteksti sotsialno-ekonomichnoho vyriavniuvannia [Unconditional basic income in the context of socio-economic equalization]. In *Zbirnyk materialiv III Mizhnarodnoi naukovopraktychnoi konferentsii "Ekonomichni perspektyvy pidpriemnytstva v Ukraini"* (pp. 22–25). Universytet DFS Ukrainy. https://nusta.edu.ua/wp-content/uploads/2023/04/zbirnyk_2019_compressed.pdf (in Ukrainian)
3. Chimishenko, S. M., & Suhak, T. M. (2021). Ekonomichni naslidky bezumovnoho bazovoho dokhodu pid chas pandemii COVID-19 [Economic consequences of unconditional basic income during the COVID-19 pandemic]. *Visnyk Kyivskoho instytutu biznesu ta tekhnologii*, (1), 47–53. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vkibt_2021_1_8 (in Ukrainian)
4. Dluhopolskyi, O. V., & Dluhopolska, T. I. (2017). Kontseptsiiia bezumovnoho bazovoho dokhodu yak alternatyva bismarkivskii modeli derzhavy dobrobutu: Vid teoretychnykh studii do eksperymentalnykh praktyk [The concept of unconditional basic income as an alternative to the Bismarckian welfare state model: From theoretical studies to experimental practices]. *Ekonomika: Realii chasu*, (2), 32–46. <https://economics.net.ua/files/archive/2017/No2/32.pdf> (in Ukrainian)
5. Francese, M., & Prady, D. (2018). *Universal basic income: Debate and impact assessment*. International Monetary Fund. <https://www.imf.org/en/Publications/WP/Issues/2018/12/10/Universal-Basic-Income-Debate-and-Impact-Assessment-46441>
6. Friedman, M. (2002). *Capitalism and freedom*. The University of Chicago Press. (Original work published 1962)
7. Hasdell, R. (2020). *What we know about universal basic income: A cross-synthesis of reviews*. Stanford Basic Income Lab. https://basicincome.stanford.edu/uploads/Umbrella%20Review%20BI_final.pdf
8. Hevlych, I. H. (2019). Bazovyi dokhid v Ukraini: Ekonomika ta suspilstvo [Basic income in Ukraine: Economy and society]. In *Materialy naukovoi konferentsii profesorsko-vykladatskoho skladu, naukovykh pratsivnykiv i здобувачів наукового ступеня за підсумками науково-дослідної роботи за період 2017–2018 рр.* (Vol. 1, pp. 14–16). Donetskyyi natsionalnyi universytet imeni Vasylia Stusa. <https://jpvs.donnu.edu.ua/article/view/7082> (in Ukrainian)

9. Hevlych, I. H., & Hevlych, L. L. (2016). Bazovyi dokhid v konteksti vyrishennia problem sotsialnoho zakhystu naselennia Ukrainy [Basic income in the context of addressing social protection issues in Ukraine]. *Ekonomika i orhanizatsiia upravlinnia*, (2), 142–150. <https://surl.li/tkjikz> (in Ukrainian)
10. Kangas, O., Jauhiainen, S., Simanainen, M., & Ylikännö, M. (2019). *The basic income experiment 2017–2018 in Finland: Preliminary results*. Ministry of Social Affairs and Health. <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161361>
11. Kassam, A. (2018, August 1). Ontario's new Conservative government to end basic income experiment. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2018/aug/01/ontarios-new-conservative-government-to-end-basic-income-experiment>
12. Kehrler, K., McDonald, J., & Moffitt, R. (1979). *Final report of the Gary income maintenance experiment: Labor supply*. Mathematica Policy Research.
13. Khoma, N., & Vdovychyn, I. (2021). Universal basic income as a form of social contract: Assessment of the prospects of institutionalisation. *Przestrzeń Społeczna*, 21(1), 97–115. <https://doi.org/10.5281/zenodo.14004219>
14. Kolot, A. M., & Herasymenko, O. O. (2022). Bezumovnyi bazovyi dokhid u dzerkali novoi sotsioekonomichnoi ta epidemiologichnoi realnosti [Unconditional basic income in the mirror of the new socio-economic and epidemiological reality]. *Demohrafiia ta sotsialna ekonomika*, 47(1), 103–124. <https://doi.org/10.15407/dse2022.01.103> (in Ukrainian)
15. Korchynska, O. O. (2018). Bezumovnyi bazovyi dokhid yak instrument upravlinnia bidnistiu [Unconditional basic income as a tool for poverty management]. *Intellect XXI*, (2), 123–128. http://intellect21.nuft.org.ua/journal/2018/2018_2/20.pdf (in Ukrainian)
16. Kovtun, N. M., Shkil, L. L., & Ventsel, N. V. (2021). Bezumovnyi bazovyi dokhid yak faktor niveliuvannia sotsialnykh ryzykiv v umovakh modernizatsiinykh vyklykiv Industry 4.0 [Unconditional basic income as a factor in mitigating social risks amidst the modernization challenges of Industry 4.0]. *Visnyk Zhytomyrskoho derzhavnoho universytetu imeni Ivana Franka. Filosofski nauky*, (1), 76–87. [https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.1\(89\).2021.76-87](https://doi.org/10.35433/PhilosophicalSciences.1(89).2021.76-87) (in Ukrainian)
17. Lain, B. (2019). *Report on the preliminary results of the B-MINCOME project (2017-2018)*. Barcelona Planning and Innovation Department Area of Social Rights. <https://surl.li/pjmbmu>
18. Mendelson, M. (2019). *Lessons from Ontario's basic income pilot*. Maytree.
19. Paine, T. (1999). *Agrarian justice*. grundskyld.dk. <http://piketty.pse.ens.fr/files/Paine1795.pdf> (Original work published 1795)
20. Parijs, P. V. (2000). A basic income for all. *Boston Review*. <https://www.bostonreview.net/forum/ubi-van-parijs>
21. Pushak, Ya. Ya., & Marchenko, O. M. (2019). Bezumovnyi bazovyi dokhid yak instrument udoskonalennia systemy sotsialnoho zabezpechennia [Unconditional basic income as a tool for improving the social security system]. *Ukrainian Journal of Applied Economics*, 4(4), 364–374. <https://doi.org/10.36887/2415-8453-2019-4-41> (in Ukrainian)
22. Pyshchulina, O. (2016). Ekonomichna model “bezumovnoho bazovoho dokhodu”: Nova sotsialna alternatyva [The economic model of “unconditional basic income”: A new social alternative]. *Razumkov Centre*. http://razumkov.org.ua/upload/1456388199_file.pdf (in Ukrainian)
23. Raventos, D. (2007). *Basic income: The material conditions of freedom*. Pluto Press. <https://uberty.org/wp-content/uploads/2015/10/Daniel-Raventos-Basic-Income.pdf>
24. Rothstein, J., & von Wachter, T. (2017). Social experiments in the labor market. In A. V. Banerjee & E. Duflo (Eds.), *Handbook of economic field experiments* (Vol. 2, pp. 555–637). Elsevier. <https://doi.org/10.1016/bs.hefe.2016.10.001>
25. Saakov, S. (2024). Kontsept “bezumovnyi bazovyi dokhid” ta politychna stabilnist: Dialektyka vzaiemozv’iazku [The concept of “unconditional basic income” and political stability: The dialectics of interconnection]. *Materialy konferentsii MTSND*, 184–185. <https://archives.mcnd.org.ua/index.php/conference-proceeding/article/view/125> (in Ukrainian)
26. Schjoedt, R. (2016). India's basic income experiment. *Development Pathways*, (21), 1–10. <https://socialprotection-humanrights.org/wp-content/uploads/2016/04/Indias-Basic-Income-Experiment-PP21.pdf>
27. Sidov, V. O. (2023). Bezumovnyi bazovyi dokhid: Kontseptsii ta sotsialni eksperymenty [Unconditional basic income: Concepts and social experiments]. *National University of Kyiv-Mohyla Academy Repository*. <https://ekmair.ukma.edu.ua/server/api/core/bitstreams/1ca5ebfc-e5c1-4bae-9a76-392d6cc3385d/content> (in Ukrainian)

28. Simpson, W., Mason, G., & Godwin, R. (2017). The Manitoba basic annual income experiment: Lessons learned 40 years later. *Canadian Public Policy*, 43(1), 85–104. <https://doi.org/10.3138/cpp.2016-082>
29. Viter, K. (2019). Bezumovnyi bazovyi dokhid – chy mozhe vin staty alternatyvoiu riznomanitnym pilham [Unconditional basic income – can it become an alternative to various benefits]. *IProsvita*. <https://iprosvita.com/bezumovnyj-bazovyj-dokhid-chy-mozhe-vin-staty-alternatyvoiu-riznomanitnym-pilham> (in Ukrainian)
30. Widerquist, K. (2005). A failure to communicate: What (if anything) can we learn from the negative income tax experiments? *The Journal of Socio-Economics*, 34(1), 49–81. <https://doi.org/10.1016/j.socec.2004.09.050>
31. Yurkiv, Yu. (2022). Bezumovnyi bazovyi dokhid yak instrument borotby z bidnistiu u pisliavoiennyi period [Unconditional basic income as a tool for combating poverty in the post-war period]. In *Postpandemichni ta (post)voiennyi sotsialno-ekonomichni rozvytok: Liudynotsentryzm & pidtrymka biznesu* (pp. 52–56). Kyiv National Economic University named after Vadym Hetman. <https://ir.kneu.edu.ua/handle/2010/39006> (in Ukrainian)
32. Ziskin, O. S. (2019). Kontseptsiiia bezumovnoho bazovoho dokhodu: Pidtrymka ta krytyka praktychnoho vprovadzhennia [The concept of unconditional basic income: Support and criticism of practical implementation]. *Politykus*, (5), 10–14. http://nbuv.gov.ua/UJRN/polit_2019_5_4 (in Ukrainian)
33. Ziskin, O. S. (2019). Krainy Azii ta Afryky yak prostir aprobatyii instytutu bezumovnoho bazovoho dokhodu [Asian and African countries as a testing ground for the institution of unconditional basic income]. In *Naukovi teorii sohodennia ta perspektyvy rozvytku naukovoï dumky: Materialy mizhnarodnoi naukovoï konferentsii* (Vol. 3, pp. 71–75). <https://ojs.ukrlogos.in.ua/files/journals/4/issues/22/public/22-51-PB.pdf#page=72> (in Ukrainian)



Вплив міжнародних організацій на трансформацію системи публічного управління в Україні в умовах війни

Сергій М. Швидюк  ^{1*}

¹ Чернівецький національний університет імені Юрія Федьковича (Україна). Доцент кафедри політології та державного управління, канд. політ. наук, доцент.

* Автор-кореспондент, e-mail: s.shvydiuk@chnu.edu.ua

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.4.03 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	У статті проаналізовано особливості трансформації системи публічного управління в Україні під впливом міжнародних організацій у контексті війни, що триває з 2014 року та прискорилося після повномасштабного вторгнення у 2022 році. Актуальність теми обумовлена необхідністю збереження керованості держави в умовах затяжної кризи, забезпечення спроможності інституцій та переорієнтації управлінських механізмів на відповідність міжнародним стандартам на фоні євроінтеграції. У фокусі уваги – внесок Європейського Союзу, Світового банку, ПРООН та ОЕСР у впровадження реформ у сферах децентралізації, цифровізації, державної служби, антикорупційної політики та управління фінансами. Мета дослідження полягає у комплексному аналізі механізмів підтримки реформ з боку міжнародних партнерів, оцінці результативності їх реалізації та виявленні впливу війни на динаміку змін. Методологічну основу складають аналіз офіційних документів, кейсові дослідження окремих реформ, порівняльний підхід та інтерпретація моніторингових звітів (SIGMA, Світового банку, ПРООН). Джерельна база включає стратегічні документи, звіти міжнародних інституцій, аналітичні публікації, статистичні матеріали та емпіричні приклади реалізованих програм співпраці. Здійснена аналітична реконструкція засвідчила, що міжнародні організації не лише ініціювали та супроводжували ключові реформи, а й адаптували підтримку під виклики воєнного часу – через фінансування, технічну допомогу, стандарти управління та інституційний супровід. Особливу увагу приділено тому, як війна вплинула на мобілізацію ресурсів, пришвидшення цифрових рішень, посилення ролі громад, адаптацію управлінських процедур, а також на нові форми міжнародної солідарності та міждержавної координації. У висновках сформульовано низку практичних рекомендацій щодо збереження інституційної спроможності, посилення ефективності держуправління та інтеграції найкращих міжнародних практик у період післявоєнного відновлення.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

міжнародні організації, євроінтеграція, цифровізація державних послуг, війна в Україні, Європейський Союз, реформи державної служби, міжнародні політичні актори, інституційна стійкість.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


The Impact of International Organizations on the Transformation of the Public Administration System in Ukraine under War Conditions

 Serhii Shvydiuk  ¹ *

¹ Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of Political Science and Public Administration, PhD in Political Science, Associate Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: s.shvydiuk@chnu.edu.ua

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.03](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.03)

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)



This article explores how international organisations have influenced the transformation of Ukraine's public administration system during wartime. Against the backdrop of a prolonged conflict since 2014 – and especially following Russia's full-scale invasion in 2022 – the study examines how external partners such as the European Union, the World Bank, UNDP, and the OECD have contributed to Ukraine's reform agenda. Their involvement spans decentralisation, digital transformation, civil service reform, public finance management, and anti-corruption efforts, and is closely tied to Ukraine's aspirations for European integration. The research aims to assess the mechanisms of international support, evaluate the effectiveness of implemented reforms, and analyse how wartime conditions shaped the pace and direction of these transformations. The methodology is grounded in document analysis, case studies, comparative approaches, and the use of monitoring reports. Data sources include strategic government documents, institutional reports, academic publications, statistical materials, and case evidence from collaborative reform projects. Findings suggest that international actors have not only initiated and funded key reforms but also adapted their assistance to the challenges of war. This includes flexible financing tools, digital innovation support, and guidance based on global standards. The study highlights how wartime conditions accelerated digitalisation, empowered local governments, and demanded greater agility in administrative procedures. It also sheds light on how international solidarity and intergovernmental coordination became critical drivers of reform continuity. The article concludes with practical recommendations to reinforce institutional resilience, enhance governance capacity, and embed international best practices in Ukraine's post-war recovery agenda.

KEYWORDS

international organisations, European integration, digitalisation of public services, war in Ukraine, European Union, civil service reforms, international political actors, institutional sustainability.

1. Вступ

Трансформація системи публічного управління України після Революції Гідності 2013–2014 років і початку російської агресії стала однією з найбільш актуальних тем сучасного державотворення. Умови війни, що триває з 2014 року і суттєво загострилася після повномасштабного вторгнення 2022 року, виступили водночас і серйозним викликом для національної системи управління, і каталізатором глибоких інституційних змін. У цих умовах особливої ваги набуває питання впливу міжнародних організацій, зокрема Європейського Союзу, Світового банку, ПРООН та Організації економічного співробітництва та розвитку, на формування і впровадження реформ в Україні. Міжнародні партнери не лише забезпечують фінансову, експертну й технічну допомогу, але й виступають гарантами дотримання принципів належного врядування (*good governance*).

Попри значні досягнення і видиму активність реформ, проблемне поле залишається складним та неоднозначним. Передусім виклики пов'язані з адаптацією державних інституцій до вимог міжнародних стандартів в умовах нестабільності та перманентної загрози військового характеру. Невирішеними залишаються питання повного подолання корупції, забезпечення прозорості та ефективності роботи державного апарату, особливо у контексті ресурсів на післявоєнну відбудову.

У цьому контексті предметом дослідження виступає конкретний вплив міжнародних організацій на процеси трансформації публічного управління в Україні в умовах війни, зокрема у сфері реформ державної служби, децентралізації, цифровізації державних послуг та впровадження антикорупційних механізмів. Аналіз фокусується на оцінці того, як міжнародна підтримка стимулює і направляє реформаторські процеси, які методи і підходи виявилися найефективнішими, і в чому проявляється взаємозалежність між внутрішніми реформами та зовнішньою допомогою.

Теоретико-практична значущість дослідження полягає у комплексному аналізі ролі міжнародних організацій та у виявленні уроків, які можуть бути використані для успішного завершення та подальшого вдосконалення реформ у післявоєнний період. Результати дослідження можуть бути корисними для українських органів влади та міжнародних партнерів при плануванні подальших програм допомоги, а також для науковців, що вивчають взаємодію міжнародних структур з національними урядами в умовах криз та конфліктів.

У межах статті будуть розглянуті конкретні кейси впливу міжнародних організацій на різні сфери управління, а також оцінено, наскільки вплив війни посилив або навпаки обмежив ефективність проведення реформ. Зокрема, увага приділяється результатам співпраці України з ЄС, Світовим банком, ПРООН та ОЕСР у питаннях децентралізації, цифровізації, реформуванні державної служби та антикорупційних заходах.

2. Огляд літературних джерел

Наукові та аналітичні джерела, використані у дослідженні, відображають міждисциплінарний підхід до вивчення трансформації системи публічного управління в Україні під впливом міжнародних організацій у контексті війни.

Джерельну базу складають насамперед нормативно-правові документи – закон “Про державну службу” [1], Стратегія реформування держуправління [2; 3], а також Стратегія управління держфінансами [4], Угода про асоціацію з ЄС [5], – які задають формальну основу для змін у державному управлінні.

Документи ОЕСР відіграють центральну роль у формуванні стандартів належного врядування та оцінці ходу реформ. Зокрема звіт “Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління” (2023) пропонує стратегічні рекомендації щодо підвищення стійкості місцевого врядування, зокрема в умовах післявоєнного відновлення [6]. Концептуальні орієнтири закладено також у Принципах державного управління [7] та Посібнику з публічної доброчесності [8], що визначають цілісну рамку реформи державної служби й управління.

Дослідження ПРООН фокусуються на зміцненні місцевої стійкості у прифронтових регіонах, інтеграції гуманітарних і управлінських функцій, впровадженні інклюзивного

врядування [9; 10]. Зокрема програма UN RPP відзначається як ефективна модель впровадження децентралізації в умовах конфлікту.

У публікаціях аналітиків та науковців, зокрема М. Рабінович і А. Гавріч [11], Х. Арендс, Т. Бріка, Г. Бенедікта, Ф. Роезеля [12; 13], децентралізація розглядається як чинник соціальної згуртованості, зростання довіри до влади та адаптивності громад в умовах воєнного шоку. Їхні висновки підтверджують, що міжнародна підтримка сприяла не лише формуванню нових інституцій, а й стійкості врядування на місцях.

Таким чином, література відображає багаторівневий і поліцентричний характер впливу міжнародних організацій на реформування українського врядування: від стратегічних концепцій і технічної допомоги до оцінки впровадження реформ і аналізу їхньої ефективності у надзвичайних умовах.

3. Постановка завдання

Метою статті є визначення та науковий аналіз ролі міжнародних організацій у трансформації системи публічного управління в Україні в умовах війни. Для досягнення цієї мети були поставлені такі завдання:

- проаналізувати напрями, форми та механізми підтримки реформ з боку міжнародних організацій;
- визначити вплив війни на інтенсивність та спрямованість міжнародної підтримки;
- дослідити ефективність впроваджених за підтримки міжнародних організацій реформ у різних сферах (держслужба, цифровізація, децентралізація, антикорупційна політика);
- запропонувати рекомендації щодо подальшого використання міжнародної допомоги для підвищення стійкості та ефективності українського державного управління.

4. Методи та матеріали

У статті застосовуються загальнонаукові та спеціальні методи дослідження. Зокрема, використовується аналіз офіційних документів (стратегій, звітів, рекомендацій міжнародних організацій), статистичних даних та аналітичних звітів. Значна увага приділяється порівняльному аналізу для визначення стану управлінської системи до і після активізації міжнародної підтримки в умовах війни.

Також використовується кейс-метод для поглибленого вивчення конкретних прикладів реалізації реформ за участю міжнародних організацій. Для об'єктивності оцінок використано дані моніторингових звітів, зокрема звітів програми SIGMA, звітів Світового банку, ПРООН та інших авторитетних міжнародних організацій.

Матеріалами дослідження слугують офіційні звіти, стратегії реформування, статистичні дані, наукові публікації та аналітичні матеріали міжнародних і національних інституцій, що займаються оцінкою ефективності управлінських реформ.

5. Результати та обговорення

Роль Європейського Союзу у реформуванні державного управління

Після 2014 року Європейський Союз відіграв провідну роль у підтримці реформ публічного управління в Україні. Підписання Угоди про асоціацію між Україною та ЄС стало ключовим кроком на шляху до євроінтеграції та заклало основу для масштабної трансформації системи врядування. Угода містить чіткі орієнтири, що передбачають запровадження демократичних принципів, дотримання верховенства права та впровадження стандартів належного врядування (good governance) [5]. У відповідь на заявлений євроінтеграційний курс, ЄС активізував підтримку України, запустивши цілу низку фінансових і технічних програм. У період з 2014 до 2021 року Європейський Союз спільно з провідними фінансовими установами – такими як Європейський інвестиційний банк та ЄБРР – мобілізував понад 17 мільярдів євро у вигляді грантів і кредитів. Ці ресурси були спрямовані на макрофінансову стабілізацію, реалізацію структурних реформ, а також подолання соціально-економічних наслідків конфлікту на сході України [14].

Фінансова допомога супроводжувалася масштабною технічною підтримкою в різних сферах: від реформи державної служби до децентралізації, модернізації системи публічних послуг і запровадження елементів електронного врядування. У взаємодії з українською стороною ЄС дотримувався чіткого принципу: «чим амбітніші реформи впроваджує Україна – тим потужнішою є підтримка з боку Євросоюзу» [15]. Таким чином, ЄС не лише виступив донором, а й стратегічним партнером, який допоміг сформувати довгострокову рамку реформ, узгоджену з європейськими політичними і правовими стандартами. Його роль у реформуванні державного управління виявилася не лише фінансовою, а й концептуально-настановчою – спрямованою на зближення України з європейською моделлю публічної влади.

Реформа державного управління (РДУ) посіла чільне місце серед ключових напрямів модернізації публічної влади в Україні після 2014 року. Разом із процесами децентралізації, боротьби з корупцією та реформою правосуддя вона стала одним із центральних векторів європейської трансформації. Від самого початку Європейський Союз виступив стратегічним партнером України у цій сфері, започаткувавши спеціальну програму EU4PAR (EU for Public Administration Reform), спрямовану на всебічну підтримку реалізації реформи [16].

Суттєвий внесок у формування аналітичної та концептуальної основи реформи зробила програма SIGMA – спільна ініціатива ЄС та Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР). У 2018 році експерти SIGMA провели комплексну оцінку стану публічного управління в Україні [17], що стала відправною точкою для подальшого планування реформ. На основі цієї оцінки було адаптовано Принципи державного управління [7], розроблені для країн, які перебувають у процесі наближення до стандартів ЄС. Ці принципи охоплюють стратегічне планування політик, ефективну кадрову політику, професійну та політично нейтральну державну службу, підзвітність органів влади, відкритість, якості надання адміністративних послуг та цифрову трансформацію.

Відповідно до цих орієнтирів Україна у 2016 році ухвалила Стратегію реформування державного управління на 2016–2020 роки [3], яка згодом була оновлена на період 2022–2025 років [4]. Важливими елементами впровадження цієї стратегії стали: конкурсні процедури добору державних службовців, формування політично нейтрального управлінського корпусу, створення директоратів з розробки державної політики в міністерствах, а також запровадження сучасної класифікації посад і нової системи оплати праці [18].

Європейський Союз не обмежувався концептуальною підтримкою, а забезпечив також фінансування ключових етапів реформи. Зокрема, у 2016 році Україна отримала пакет фінансової допомоги обсягом 104 млн євро, спрямованої на вдосконалення системи підбору і навчання держслужбовців, оптимізацію структури органів влади та підвищення підзвітності управлінських рішень [19]. Як зазначає Національне агентство з питань державної служби, підтримка ЄС здійснюється на експертному, технічному та фінансовому рівнях, що дозволяє Україні просуватися в напрямі створення ефективної, професійної та прозорої системи врядування – одного з ключових критеріїв успішної євроінтеграції [20].

Серед реформ, що отримали найвагомішу підтримку з боку Європейського Союзу, особливо вирізнялася децентралізація. Вона не лише посилила інституційну автономію громад, але й стала природним продовженням модернізаційних зусиль у сфері публічного управління. Передача повноважень і ресурсів на місцевий рівень вимагала нових управлінських підходів, зміцнення спроможності органів місцевої влади та формування нової культури врядування на рівні громад.

Децентралізація – одна з найуспішніших реформ, що відбулася значною мірою завдяки партнерству з ЄС. Євросоюз (спільно з державами-членами) фінансував програму U-LEAD with Europe, яка з 2016 р. допомагала створювати об'єднані територіальні громади, навчати місцевих посадовців, відкривати сучасні Центри надання адміністративних послуг (ЦНАПи) по всій країні [21]. До 2020 року Україна сформувала нову модель місцевого самоврядування з передачею ресурсів і повноважень на рівень громад. Результати не забарилися: в значній частині муніципалітетів відзначилося помітне підвищення якості місцевих публічних послуг – від адміністративних сервісів до освіти. Також суттєво зросла довіра населення до місцевої влади [12].

Дослідники пов'язують неочікувану суспільну стійкість України перед повномасштабним вторгненням 2022 р. саме з успіхами децентралізації. Коли громади отримали більше відповідальності за школи, лікарні, безпеку та інфраструктуру, сформувався вищий рівень

соціального капіталу і взаємної довіри на місцях [13]. Це дало громадянам мотивацію активніше захищати свої спільноти перед зовнішньою агресією. Оскільки міжнародна підтримка децентралізації, навіть в умовах гібридного конфлікту, що тривав з 2014 року, була спрямована переважно на підвищення якості врядування [11]. Це дозволило створити життєздатні громади, які, як показали події 2022 року, продемонстрували високу адаптивність та інституційну стійкість до викликів повномасштабної агресії.

Крім того, ЄС координував допомогу різних донорів через Групу підтримки України (SGUA) при Єврокомісії. За її участі розроблено комплексні програми підтримки ключових реформ, зокрема децентралізації, боротьби з корупцією (ініціатива EUACI зі створення НАБУ, НАЗК та антикорупційного суду), зміцнення верховенства права (проект PRAVO-Justice для реформування судової системи) тощо [14].

Російська агресія, що триває з 2014 року, лише підсилила значущість європейського вектора. Після початку повномасштабної війни в лютому 2022 року Україна подала заявку на вступ до ЄС, і вже в червні того ж року отримала статус країни-кандидата. Це рішення стало як політичним сигналом підтримки, так і визнанням реформаторських зусиль України. Одночасно воно означало необхідність виконання конкретних критеріїв у сфері правосуддя, боротьби з корупцією та державного управління. Єврокомісія у своєму звіті за 2023 рік підтвердила, що попри повномасштабну війну, Україна виконала низку важливих умов для початку переговорів про членство [22]. Таким чином, війна не зупинила реформи – навпаки, вона посилила роль ЄС як зовнішнього драйвера змін. Поєднання екзистенційної потреби у збереженні державності та стратегічної перспективи євроінтеграції змусило Україну рухатися шляхом трансформації публічного управління навіть інтенсивніше, ніж у довоєнний період.

Наступним важливим зовнішнім партнером у просуванні реформ публічного сектору став Світовий банк, який із початку повномасштабної війни значно розширив масштаби і напрями підтримки. Його роль, як і роль ЄС, виходила за межі традиційної фінансової допомоги й охоплювала координацію донорських зусиль, експертний супровід та впровадження структурних змін у ключових секторах державного управління.

Світовий банк, який ще до війни підтримував проекти економічного розвитку й інфраструктури, після 2014 року змістив акцент на реформи, пов'язані з управлінням та підзвітністю. У партнерстві з урядом України реалізовувалися ініціативи з модернізації державних фінансів, охорони здоров'я, соціального захисту та підтримки децентралізації. Поворотним моментом стала повномасштабна війна 2022 року: Світовий банк оперативно активізував фінансові інструменти, щоб забезпечити життєздатність інституцій і одночасно продовжити реформи в умовах кризи [23].

Ключовим механізмом підтримки став проєкт PEACE (Public Expenditures for Administrative Capacity Endurance) – «Підтримка державних видатків для забезпечення стійкого державного управління». Через нього Світовий банк акумулював внески міжнародних донорів і спрямовував кошти до державного бюджету України для фінансування критично важливих потреб: зарплат для службовців, освітян, медичних працівників, соціальних виплат. Цей проєкт став своєрідним "фінансовим тилом" уряду в період війни, забезпечуючи його платоспроможність і базову функціональність публічного сектору [24].

У листопаді 2024 року Світовий банк оголосив новий пакет допомоги на суму 750 млн доларів – проєкт SURGE («Підтримка відбудови шляхом розумного фіскального управління») [23]. Його метою став перехід від екстреного фінансування до стратегічного вдосконалення управління державними інвестиціями, зокрема на рівні центральної влади та місцевого самоврядування. Водночас було запущено грантовий компонент STRONG на 10 млн доларів для надання технічної допомоги уряду в реалізації інституційних реформ, які гармонізовані з завданнями SURGE [23].

Таким чином, Світовий банк діяв не лише як донор, а й як аналітичний партнер, надаючи знання, методології та експертизу, що дозволяють трансформувати фінансову підтримку в довгострокові управлінські зміни. Представники Банку неодноразово підкреслювали стійкість українських інституцій під час війни – попри руйнівні наслідки, державний апарат продовжував працювати, а базові послуги залишалися доступними [23].

Крім того, Світовий банк та інші міжнародні фінансові установи підтримували реформу публічних закупівель. Важливим досягненням стало впровадження електронної системи ProZorro, яка стала еталоном відкритості у сфері закупівель. Розробка цієї системи відбувалася

за участі експертів ЄБРР та Світового банку, а її запровадження дало змогу досягти економії бюджетних коштів і посилити прозорість [25]. У сфері охорони здоров'я Світовий банк сприяв створенню Національної служби здоров'я України та впровадженню нової моделі фінансування медичних послуг, яка зберегла свою ефективність навіть в умовах воєнного стану [26].

Отже, внесок Світового банку в реформування публічного управління є системним і багатовимірним. Його діяльність охоплює пряме бюджетне фінансування, стратегічний супровід реформ, надання експертизи та координацію донорської підтримки. Після 2022 року Банк став одним із головних партнерів державного сектору України, поєднуючи короткострокову стабілізацію з довгостроковим інституційним розвитком.

На цьому тлі варто розглянути роль іншого впливового міжнародного партнера – Програму розвитку ООН та ширшої системи ООН, які акцентували увагу передусім на підтримці громад та інституційної стійкості на місцевому рівні, зокрема в регіонах, що найбільше постраждали від війни.

Програма розвитку ООН (ПРООН) та інші установи системи ООН зосередили свою діяльність на посиленні спроможності громад, забезпеченні базових послуг та підтримці місцевого врядування в умовах конфлікту. Ще у 2015 році, реагуючи на ситуацію на сході України, ПРООН разом із міжнародними партнерами започаткувала Програму відновлення та розбудови миру (UN RPP), спрямовану на допомогу регіонам, які найбільше постраждали від війни.

UN RPP стала платформою для практичного впровадження інновацій у публічному управлінні на сході країни. У межах компоненту з розвитку місцевого самоврядування ПРООН забезпечувала відновлення адміністративних і соціальних послуг у прифронтових громадах, проводила навчання персоналу та запроваджувала принципи належного врядування на рівні громад. З 2015 до 2021 року програмою було реалізовано широкий спектр заходів: розроблено регіональні стратегії розвитку, проведено десятки аналітичних досліджень, створено інвестиційні профілі для посилення економічного потенціалу Донеччини та Луганщини [10].

Важливим напрямом роботи ПРООН стало підвищення професійного рівня працівників місцевих органів влади, що дало змогу покращити їхню здатність реагувати на потреби населення. Значний прогрес було досягнуто у сфері адміністративних послуг: створювалися нові ЦНАПи, запускалися мобільні офіси та віддалені точки доступу, які забезпечили мінімально необхідний рівень сервісу навіть у найвіддаленіших громадах. Паралельно, ПРООН підтримувала впровадження реформи охорони здоров'я, зокрема через стратегічне консультування пілотних лікарень щодо їхнього розвитку. Організація також активно реагувала на надзвичайні виклики – зокрема, на пандемію COVID-19, допомагаючи громадам впроваджувати антикризові заходи.

Після початку повномасштабного вторгнення у 2022 році ПРООН оперативно масштабувала свою діяльність. Її підтримка здійснюється в тісній координації з міжнародними донорами, зокрема ЄС, ЄІБ, урядами США, Канади, Німеччини, Японії, Данії, Нідерландів, Польщі, Швеції та Швейцарії. У 2022 році ПРООН та ЄС започаткували новий спільний проєкт EU4Recovery – Посилення спроможності громад в Україні, який має на меті розширити успішні практики регіонального розвитку та соціальної згуртованості на нові території, включно з громадами, що зазнали ударів війни [9].

Отже, система ООН, зокрема ПРООН, зробила вагомий внесок у трансформацію публічного управління в Україні, орієнтуючись передусім на рівень громад. Через поєднання гуманітарного підходу, відновлення інфраструктури, управлінських інновацій та просування стандартів good governance на місцях, ПРООН сприяла зміцненню соціальної стійкості, довіри до місцевої влади та загальної спроможності громад у відповідь на багатовимірні виклики війни.

Після висвітлення гуманітарно-орієнтованого підходу ПРООН логічним є звернення до ще одного важливого зовнішнього актора – Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), яка хоч і не здійснює фінансування безпосередньо, однак виконує роль інституційного компаса для країн, що прагнуть до належного врядування за міжнародними стандартами.

Україна почала активну співпрацю з ОЕСР після 2014 року, і ця взаємодія стала важливим джерелом методологічної підтримки реформ. Найбільш вагомим інструментом стала ініціатива SIGMA – спільна програма ОЕСР та ЄС. У 2018 році експерти SIGMA провели масштабну оцінку системи публічного управління України та надали понад 200 рекомендацій, що стали основою для оновлення урядової стратегії реформ [17].

Попри початок повномасштабної війни, у 2022 році Україна звернулася до ОЕСР із проханням продовжити співпрацю. Результатом цього став новий моніторинговий звіт SIGMA за 2023 рік, який проаналізував зміни у сфері публічного управління в динаміці – до та після початку вторгнення. Звіт зафіксував обнадійливу картину: загальна спроможність системи врядування збереглася майже на довоєнному рівні, а в деяких напрямках – зокрема цифровізації та спрощення процедур – спостерігався навіть прогрес [18]. Особливо відзначено прогрес у цифровізації сервісів та спрощенні адміністративних процедур – попри війну, Україна змогла запустити нові електронні послуги, мобільний застосунок «Дія» та розширити портал онлайн-сервісів.

Водночас, у більш вразливих до воєнних умов сферах – таких як прозорість і конкурсний добір на державну службу – виявлено тимчасові відступи. SIGMA у звіті рекомендує після завершення війни повністю відновити механізми відкритості, меритократії та підзвітності, зберігаючи водночас ефективні спрощення, апробовані в умовах кризи [18].

Окрім оцінювання, ОЕСР також реалізувала низку прикладних галузевих проєктів. Одним із наймасштабніших став огляд «Відбудовуємо Україну через зміцнення регіонального та муніципального управління» (2020–2022), створений у співпраці з ЄС. Документ проаналізував досвід децентралізації та сформулював практичні рекомендації щодо мобілізації місцевого потенціалу для повоєнного відновлення [6].

ОЕСР також активно долучалася до антикорупційного порядку денного. Україна співпрацює з робочою групою ОЕСР з питань боротьби з хабарництвом, і в 2023 році були ухвалені ключові законодавчі зміни щодо відповідальності юридичних осіб за корупцію – одна з вимог для приєднання до Антикорупційної конвенції ОЕСР і водночас важлива умова для подальшої євроінтеграції [27].

Курс України на вступ до ОЕСР став логічним продовженням цього стратегічного партнерства. У липні 2022 року країна подала офіційну заявку, а вже в червні 2023 року було підписано чотирирічну Програму співпраці з ОЕСР, що має підтримати реформи, відбудову та наближення до стандартів членства [28]. Для координації цього процесу в Києві відкрили Офіс зв'язку ОЕСР, що підтверджує поглиблення співпраці.

Таким чином, внесок ОЕСР полягає передусім у розробці стандартів, здійсненні моніторингу прогресу та формуванні дорожніх карт реформ. Її діяльність надає Україні не лише орієнтири, а й визнання з боку міжнародної спільноти. В умовах війни це набуває особливого значення, оскільки дотримання стандартів ОЕСР є запорукою довіри донорів і міжнародних партнерів, а також гарантією ефективного використання ресурсів відбудови. Спільне бачення реформ, відображене у заявах уряду України та ОЕСР, засвідчує, що ці стандарти сприймаються як важливий інструмент післявоєнної трансформації та наближення до ЄС.

Для того щоб глибше зрозуміти реальний вплив міжнародних організацій на трансформацію публічного управління в Україні, варто звернутися до конкретних кейсів – успішно реалізованих реформ і проєктів, які отримали підтримку з боку зовнішніх партнерів. Вони демонструють, як абстрактні цілі, сформульовані в стратегіях і концепціях, набувають практичного втілення на різних рівнях – від центральних органів до місцевих громад.

Одним із найбільш промовистих прикладів стало впровадження реформи децентралізації, що проводилася за активного сприяння Європейського Союзу, урядів країн-членів та ПРООН. У період з 2015 по 2020 роки було створено 1469 об'єднаних територіальних громад, яким передали фінансові ресурси, управлінські повноваження та відповідальність за базові послуги.

Програма U-LEAD with Europe, що фінансувалася ЄС спільно з Німеччиною, Швецією, Польщею, Данією та Естонією, зіграла ключову роль у розвитку спроможності громад. Вона забезпечила навчання тисяч місцевих посадовців, створення сотень сучасних центрів надання адміністративних послуг (ЦНАПів), запровадження стандартів сервісної орієнтації та управлінської ефективності. У свою чергу, ПРООН зосередила увагу на східних регіонах – через Програму відновлення та розбудови миру (UN RPP) сприяла відновленню адміністративної спроможності громад навіть в умовах обстрілів і постійної загрози [10]. Результатом стало формування більш сталих, відповідальних і адаптивних громад, здатних самостійно ухвалювати рішення, оперативно реагувати на потреби мешканців і забезпечувати базові сервіси. Під час повномасштабної війни 2022 року саме ці громади взяли на себе значну частину логістичного, гуманітарного та адміністративного навантаження – від евакуації і прийому переселенців до організації локальної безпеки і підтримки військових. Ефекти реформи стали настільки

очевидними, що дослідники почали розглядати її як один із ключових чинників суспільної згуртованості й стійкості України в умовах зовнішньої агресії [13].

Іншим визначальним напрямом трансформації стало впровадження цифрових сервісів, які не лише модернізували систему взаємодії між державою та громадянами, а й забезпечили її гнучкість і життєздатність у періоди криз. У 2019 році було створено Міністерство цифрової трансформації, а з ним – амбітну стратегію «Держава у смартфоні», ключовим інструментом якої стала платформа «Дія». Завдяки «Дії» громадяни отримали доступ до цифрових документів та понад 120 онлайн-послуг, серед яких – реєстрація бізнесу, подання податкових декларацій, оформлення соціальних виплат [29]. Ці досягнення стали можливими завдяки міжнародній підтримці, зокрема Європейського Союзу через EU4DigitalUA, а також USAID, Світового банку та ПРООН, котрі надали вагому фінансову, експертну та технологічну допомогу для розвитку цифрової інфраструктури України.

Під час пандемії COVID-19, а особливо після початку повномасштабної війни у 2022 році, цифрові сервіси стали критично важливими. Платформа «Дія» стала не лише адміністративним інструментом, а й каналом інформування громадян, способом доступу до гуманітарної допомоги, інформації про укриття тощо. Це дозволило державі продовжувати виконання своїх базових функцій навіть у надзвичайних умовах. Оцінки міжнародних експертів підтверджують успіх цифрової трансформації. Зокрема, у 2023 році програма SIGMA відзначила Україну як одну з найпрогресивніших країн-сусідів ЄС у сфері е-врядування. Український портал державних послуг увійшов до числа найбільш розвинених, що є результатом стратегічного курсу на цифровізацію за стандартами ЄС та впровадження концепції «Держава у смартфоні» [18].

Успіх цифровізації також засвідчує здатність України адаптувати і локалізувати міжнародні практики – зокрема естонські моделі електронного урядування та стандарти ОЕСР. Більш того, воєнний контекст лише пришвидшив масштабування цифрових рішень: було запроваджено електронні документи для внутрішньо переміщених осіб, цифрові виплати та інші сервіси, які стали критичними для підтримки громадян у кризових умовах.

На тлі загальної трансформації публічного управління ключовим компонентом реформ стали зміни у сфері державної служби та побудова інституційної антикорупційної архітектури. Ці напрямки тісно пов'язані, адже формування доброчесного, професійного та аполітичного державного апарату є необхідною передумовою ефективної протидії корупції.

Після Революції Гідності та під тиском внутрішніх і зовнішніх чинників Україна суттєво оновила Закон «Про державну службу» (2015) [1], який закріпив принципи конкурсного добору, політичної нейтральності посадовців, нову модель оплати праці. Реформа від самого початку здійснювалась за активного залучення міжнародних партнерів – ЄС, програми SIGMA (ОЕСР), а також низки проєктів технічної допомоги, таких як EU4PAR та EU4HR. Європейський Союз фінансував проведення тренінгів, розробку сучасних програм підвищення кваліфікації та впровадження HR-інструментів для добору персоналу. Незважаючи на те, що патрональні практики повністю не були подолані, у 2019–2021 роках значна частина міністерств запровадила відкриті конкурсні процедури для відбору фахівців з питань реформ. В окремих випадках до цього процесу долучалися незалежні рекрутингові агентства, що сприяло зміцненню довіри до кадрової політики держави та легітимізації механізмів добору.

Антикорупційна реформа також реалізовувалася в умовах посиленого нагляду з боку міжнародних партнерів. ЄС, США, МВФ та Світовий банк наполягали на створенні незалежних органів із чітким мандатом і функціоналом. Як результат, в Україні з'явилися такі інституції, як Національне антикорупційне бюро (НАБУ), Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК), Спеціалізована антикорупційна прокуратура (САП) і Вищий антикорупційний суд (ВАКС). Саме цей комплекс інституційної взаємодії дозволив започаткувати ефективне розслідування корупційних злочинів, ведення реєстрів електронного декларування та притягнення посадовців до відповідальності. Як зазначається у звіті Carnegie Endowment, міжнародні партнери неодноразово пов'язували свою підтримку з реальними інституційними змінами у сфері боротьби з корупцією, включно зі створенням зазначених органів.

Після 2022 року ці органи зіштовхнулися з новими викликами. В умовах воєнного стану частина даних стала засекреченою, а обсяги публічних коштів, спрямованих на відновлення, суттєво зросли. Це посилює потребу в надійних антикорупційних запобіжниках. Міжнародні організації, зокрема ОЕСР та SIGMA, надали Україні рекомендації щодо збереження прозорості під час криз і механізмів швидкої перевірки витрат [8].

Загалом, реформа державної служби та антикорупційна політика – приклад синергії внутрішньої волі до змін та зовнішнього супроводу. Більше того, майже в усіх ключових реформах останнього десятиліття спостерігається тісна взаємодія з декількома міжнародними структурами одночасно. Наприклад, у децентралізації – інфраструктурну й навчальну компоненти фінансував ЄС, правове консультування забезпечувала Рада Європи, безпековий компонент – уряд США, а соціальну підтримку – ПРООН. Аналогічно, у сфері адміністративних послуг ЄС, Канада, Швеція, ПРООН і Світовий банк поєднали зусилля для створення спрощених процедур і сучасних ЦНАПів.

Такий підхід – комплексної, багатоакторної міжнародної підтримки – сприяв тому, що реформи в Україні не залишалися на рівні декларацій, а реалізовувалися через пілотні проекти, інституційні зміни та практичні результати. Він також став базою для формування української моделі взаємодії з міжнародними партнерами, яка особливо проявила себе в період після 2022 року.

6. Висновки

Дослідження продемонструвало, що міжнародні організації відіграли системоутворюючу роль у трансформації публічного управління в Україні в період після 2014 року, особливо в умовах повномасштабної війни. Визначальним чинником стало не лише фінансування ззовні, а й передача знань, впровадження стандартів належного врядування, технічна допомога та безперервний моніторинг реалізації реформ. Спрямована співпраця з ЄС, Світовим банком, ПРООН, ОЕСР та іншими структурами дозволила запустити масштабні зміни, які охопили як центральний, так і місцевий рівень публічного управління.

Досягнуті результати підтверджують, що підтримка з боку міжнародних партнерів сприяла не лише імплементації стратегій реформування, а й адаптації інституцій до нових викликів – зокрема до умов війни, економічної нестабільності та кризи довіри. Реформи децентралізації, цифровізації, державної служби й антикорупційної політики реалізовувались у форматі комплексних міжсекторальних проєктів, що значно підвищило їхню ефективність.

Аналіз кейсів дозволив зробити висновок, що одним із ключових факторів успішності змін є скоординована міжнародна підтримка, яка поєднує фінансову допомогу з організаційним, кадровим і технологічним супроводом. Війна 2022 року, попри свій деструктивний вплив, водночас стала каталізатором прискореної реалізації раніше започаткованих реформ.

Таким чином, реалізовані проєкти свідчать про формування нової моделі публічного управління в Україні, яка дедалі більше ґрунтується на принципах доброчесності, прозорості, відкритості та орієнтації на потреби громадян. У перспективі європейської інтеграції ці напрацювання становлять основу для подальшої гармонізації української управлінської системи з інституційними стандартами ЄС та ОЕСР.

З огляду на досвід останнього десятиліття та особливо подій після 2022 року, можна запропонувати низку практичних кроків, які допоможуть ефективно використати міжнародну допомогу для підвищення стійкості української системи врядування.

Міжнародним партнерам варто продовжувати підтримку критично важливих функцій органів влади – особливо на місцевому рівні, де забезпечується перша лінія взаємодії з громадянами. Це означатиме спроможність до оперативної діяльності громад навіть у складних умовах.

У післявоєнний період важливо не знижувати планку реформ. Доцільно активніше впроваджувати підходи, засновані на кращих міжнародних практиках – прозорість, підзвітність, цифровізація, доброчесність. Це також підсилить євроінтеграційний курс.

Потрібно якнайшвидше відновити конкурсні процедури для добору на державну службу. Паралельно – інвестувати в навчання та перепідготовку держслужбовців, зокрема у співпраці з європейськими школами публічного управління.

Цифровізація має стати не лише способом спростити сервіси для громадян, а й засобом підвищення ефективності управління, контролю над ресурсами та прозорості процесів. Варто розвивати електронні платформи для прийняття рішень, обліку, звітності та моніторингу.

Умови післявоєнної відбудови вимагають нових підходів до контролю. Доцільно запровадити незалежні аудити, громадський нагляд, а також цифрові інструменти відстеження витрат на відбудову в реальному часі.

Механізми участі громадян повинні стати невід'ємною частиною планування і реалізації політики. Це допоможе сформувати довіру до інституцій і зробить політику більш адаптованою до реальних потреб людей.

Усі ці кроки дозволять не лише втримати управлінську спроможність держави в умовах кризи, але й закласти міцний фундамент для модернізації управлінської системи – з перспективою інтеграції до європейського адміністративного простору.

Подальші наукові розвідки мають зосереджуватися на глибшому аналізі ролі міжнародних організацій у трансформації системи публічного управління України. Зокрема, варто досліджувати, які саме інструменти впливу (фінансова допомога, технічна підтримка, експертне консультування, умовність допомоги) виявились найбільш ефективними в різних секторах державної політики.

Актуальним є також оцінка довготривалого впливу участі міжнародних партнерів на інституційну сталість та здатність українських інституцій самостійно підтримувати запроваджені стандарти. Особливу увагу слід приділити механізмам локалізації міжнародних підходів на рівні громад, а також формуванню спільних моделей врядування, у яких участь громадян і зовнішніх донорів поєднується для досягнення сталих результатів.

Крім того, перспективним є вивчення ролі міжнародних партнерств у формуванні цифрових екосистем публічних послуг, впливу транснаціонального досвіду на антикорупційну політику та дослідження умов, за яких міжнародна підтримка зберігає ефективність у середньо- та довгостроковій перспективі.

References

1. Verkhovna Rada Ukrainy. (2015, December 10). *Pro derzhavnu sluzhbu: Zakon Ukrainy № 889-VIII* [On civil service: Law of Ukraine No. 889-VIII]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text> (in Ukrainian)
2. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, July 21). *Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na 2022–2025 roky: Rozporyadzhennya № 831-r* [Public Administration Reform Strategy of Ukraine for 2022–2025: Decree No. 831-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#n9> (in Ukrainian)
3. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2016, June 24). *Stratehiya reformuvannya derzhavnoho upravlinnya Ukrainy na period do 2021 roku: Rozporyadzhennya № 474-r* [Public Administration Reform Strategy of Ukraine until 2021: Decree No. 474-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/474-2016-%D1%80> (in Ukrainian)
4. Kabinet Ministriv Ukrainy. (2021, December 29). *Stratehiya reformuvannya systemy upravlinnya derzhavnymy finansamy na 2022–2025 roky: Rozporyadzhennya № 1805-r* [Strategy for reforming public finance management 2022–2025: Decree No. 1805-r]. <https://zakon.rada.gov.ua/go/1805-2021-%D1%80> (in Ukrainian)
5. Verkhovna Rada Ukrainy. (2014, September 16). *Uhoda pro asotsiatsiyu mizh Ukrainoyu ta YES: Zakon № 1678-VII* [Association Agreement between Ukraine and the EU: Law No. 1678-VII]. https://zakon.rada.gov.ua/go/984_011 (in Ukrainian)
6. OECD. (2023). *Vidbudovuyemo Ukrainu cherez zmitsnennya rehional'noho ta munitsypal'noho upravlinnya* [Rebuilding Ukraine through strengthened regional and municipal governance]. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/a5a7939d-uk> (in Ukrainian)
7. OECD. (2023). *Pryntsypy derzhavnoho upravlinnya* [Principles of Public Administration]. Paris: OECD. <https://www.sigmaweb.org/publications/Principles-of-Public-Administration-2023-edition-UKR.pdf> (in Ukrainian)
8. OECD. (2024). *Posibnyk OESR z publichnoyi dobrochesnosti* [OECD Handbook on Public Integrity]. Paris: OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/5b2fe28c-uk> (in Ukrainian)
9. UNDP. (n.d.). *Inklyuzyvnyy rozvytok, vidnovlennya ta rozbudova myru* [Inclusive development, recovery, and peacebuilding]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/inclusive-development-recovery-and-peacebuilding> (in Ukrainian)
10. UNDP. (n.d.). *Mistseve samovryaduvannya ta reforma detsentralizatsiyi vlady* [Local self-government and decentralization reform]. <https://www.undp.org/uk/ukraine/mistseve-samovryaduvannya-ta-reforma-detsentralizatsiyi-vlady> (in Ukrainian)
11. Rabinovych, M., & Gawrich, A. (2023). The conflict in Eastern Ukraine and international support for the decentralization reform (2014–2022): Theory-guided observations. *East European Politics and Societies*, 37(3), 1036–1058. <https://doi.org/10.1177/08883254221139841>

12. Arends, H., Brik, T., & Herrmann, B. et al. (2023). Decentralization and trust in government: Quasi-experimental evidence from Ukraine. *Journal of Comparative Economics*, 51(4), 1356–1365. <https://doi.org/10.1016/j.jce.2023.08.002>
13. Arends, H., Brik, T., Herrmann, B., et al. (2023, August 31). Ukraine's resilience: How an administrative reform boosted social capital and trust in Ukrainian communities. *VoxEU*. <https://cepr.org/voxeu/columns/ukraines-resilience-how-administrative-reform-boosted-social-capital-and-trust>
14. European Commission. (2025, March 21). *Ukraine membership status: candidate country*. https://enlargement.ec.europa.eu/european-neighbourhood-policy/countries-region/ukraine_en
15. Sydorenko, S. (2023, January 16). *Poryatunok v obmin na reformy: za yakykh umov Kyiv otrymaye hroshi YES ta SSHA u 2023 rotsi* [Rescue in exchange for reforms: Under what conditions will Kyiv receive EU and US funds in 2023]. <https://www.eurointegration.com.ua/articles/2023/01/16/7154226/> (in Ukrainian)
16. EU4PAR2. (n.d.). *Zahal'ni vidomosti pro reformu* [General information about the reform]. <https://eu4par.eu/reforma-derzhavnogo-upravlinnya/zagalni-vidomosti-pro-reformu/> (in Ukrainian)
17. Secretariat of the Cabinet of Ministers of Ukraine. (2025). *Report on implementation of Ukraine's 2016–2020 Strategy for Public Administration Reform in 2018*. Kyiv. https://www.kmu.gov.ua/storage/app/sites/1/reform%20office/03_zvit_eng_web.pdf
18. OECD. (2023). *Public administration in Ukraine: Assessment against the Principles of Public Administration*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/02/public-administration-in-ukraine_27a46a58/078d08d4-en.pdf
19. Byudzhetna pidtrymka. *Reforma derzhavnoho upravlinnya* [Budget support. Public administration reform]. (n.d.). <https://par.in.ua> (in Ukrainian)
20. National Agency of Ukraine on Civil Service. (n.d.). *Public Administration Reform*. <https://nads.gov.ua/en/public-administration-reform>
21. Predstavnytstvo Yevropeys'koho Soyuzu v Ukrayini. (2021, July 5). *Za pidtrymky prohramy YES "U-LEAD z Yevropoyu" v Ukrayini stvoreno 1300 tochok dostupu do administratyvnykh posluh* [With the support of the EU U-LEAD with Europe programme, 1300 access points to administrative services created in Ukraine]. <https://www.eeas.europa.eu/delegations/ukraine/за-підтримки-програми-єс-«u-lead-з-європою»-в-україні-створено-1300-точок-доступу-до-uk?s=232> (in Ukrainian)
22. European Commission. (2023, November 8). *Ukraine 2023 Report*. Commission Staff Working Document SWD(2023) 699 final. https://enlargement.ec.europa.eu/system/files/2023-11/SWD_2023_699%20Ukraine%20report.pdf
23. World Bank. (2024, November 7). *Svitovyy bank spryyatyme zmitsnennyyu spromozhnosti Ukrayiny u protsesi vidbudovy: pres-reliz* [World Bank to support Ukraine's reconstruction capacity: Press release]. <https://www.worldbank.org/uk/news/press-release/2024/11/07/ukraines-capacity-for-reconstruction-to-advance-with-world-bank-support> (in Ukrainian)
24. World Bank. (2023, July 10). *World Bank's PEACE Project supports key government programs in Ukraine*. <https://www.worldbank.org/en/news/feature/2023/07/10/the-world-banks-peace-project-supports-the-government-key-programs-in-ukraine>
25. EBRD. (2017). EBRD strengthens public procurement in Ukraine. <https://www.ebrd.com/home/news-and-events/news/2017/ebrd-strengthens-public-procurement-in-ukraine.html>
26. Natsional'nyy instytut stratehichnykh doslidzhen'. (2024, October 28). *Pidtrymka Ukrayiny hrupoyu Svitovoho Banku pislya lyutoho 2022 roku* [World Bank Group's support to Ukraine since February 2022]. <http://niss.gov.ua/doslidzhennya/mizhnarodni-vidnosyny/pidtrymka-ukrayiny-hrupoyu-svitovoho-banku-pislya-lyutoho-2022> (in Ukrainian)
27. NABU. (2024, September 17). *Accession to OECD is common challenge, Ukraine's European future depends on it – conclusions of "Ukraine on the Road to OECD" conference*. <https://nabu.gov.ua/en/news/vstup-v-oesr-ye-spil-nym-vyklykom-vid-iakogo-zalezhyt-yevropeyis-ke-mayibutnye-derzhavy-vysnovky-konferentci-ukra-na-na/> (in Ukrainian)
28. OECD. (2023, June 7). *OECD strengthens support for Ukraine with four-year Country Programme*. <https://www.oecd.org/en/about/news/press-releases/2023/06/oecd-strengthens-support-for-ukraine-with-four-year-country-programme.html>
29. Mamediieva, G. (2023). *Wartime digital resilience*. *Stanford Social Innovation Review*. <https://doi.org/10.48558/8BT7-WN86>



Роль України у формуванні нової системи міжнародної безпеки після 2022 року

Юрій В. Михальський ^{1*} • Олександра З. Кендус ² •

Денис І. Гороховський ³

¹ Львівський торговельно-економічний університет (Україна). Завідувач кафедри історії і філософії, канд. іст. наук, доцент.

² Львівський торговельно-економічний університет (Україна). Доцент кафедри історії і філософії, канд. філос. наук, доцент.

³ Львівський торговельно-економічний університет (Україна). Доцент кафедри історії і філософії, канд. політ. наук, доцент.

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.04)

Авторське право

© 2025 авторів



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



З початком війни в Україні в 2022 році світова система безпеки зазнала значних трансформацій. Цей конфлікт не лише став локальним протистоянням, а й викликав глобальні наслідки, що стосуються стабільності міжнародного порядку. Поглиблення напруженості між Росією та західними країнами, а також розширення масштабу агресії, поставили під сумнів ефективність традиційних інструментів міжнародної безпеки, таких як ООН, ОБСЄ та навіть НАТО. В умовах нових викликів важливу роль у реформуванні міжнародної безпеки відіграє Україна, яка стала на передову боротьби за збереження миру та стабільності в Європі та за її межами. Актуальність даного дослідження полягає у необхідності оцінки участі України у зміні архітектури міжнародної безпеки та виявленні її потенціалу для формування нових безпекових механізмів. Метою статті був аналіз основних змін, що сталися в міжнародній системі безпеки після початку війни в Україні в 2022 році, визначення принципів та інститутів міжнародної безпеки, що потребують оновлення, а також оцінка ролі України в реформуванні міжнародних механізмів колективної безпеки. Окремо акцентувалася увага на взаємодії України з НАТО, ЄС та іншими міжнародними організаціями в контексті нових глобальних загроз. Для досягнення поставленої мети використовувалися методи історичного та компаративного аналізу, а також методи системного підходу для оцінки змін у міжнародній безпековій системі. Аналіз документів, що стосуються міжнародної безпеки, а також наукових публікацій щодо розвитку міжнародних організацій у постконфліктний період дозволив оцінити вплив війни на еволюцію безпекових механізмів. Окремо застосовано метод контент-аналізу для вивчення заяв і позицій міжнародних інституцій щодо змін у міжнародній архітектурі безпеки після 2022 року. У результаті дослідження встановлено, що війна в Україні стала поштовхом для значних змін у міжнародній системі безпеки. Аналіз показав, що основні принципи та інститути, такі як колективна безпека, оборонні альянси та механізми миротворчості, потребують адаптації до нових реалій. Україна відіграє ключову роль у цьому процесі, ініціюючи реформи у рамках НАТО та ЄС, активно впливаючи на формування нової політики безпеки та сприяючи зміні стратегій західних країн. Зокрема, вдосконалення колективної безпеки вимагає посилення військових, економічних та дипломатичних зв'язків між державами, а також створення нових форматів співпраці з міжнародними організаціями для протистояння сучасним викликам. Перспективи дослідження спрямовані на подальший аналіз впливу війни в Україні на трансформацію міжнародної безпеки у середньо- та довгостроковій перспективі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

захист державного суверенітету, стратегічні альянси, система міжнародних санкцій, безпекова політика.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Ukraine's Role in Shaping a New International Security System After 2022

Yuriy Mykhalskyi ^{1*} • Oleksandra Kendus ² • Denys Gorokhovskyy ³¹ Lviv University of Trade and Economics (Ukraine). Head of the Department of History and Philosophy, PhD in History, Associate Professor.² Lviv University of Trade and Economics (Ukraine). Associate Professor at the Department of History and Philosophy, PhD in Philosophy, Associate Professor.³ Lviv University of Trade and Economics (Ukraine). Associate Professor at the Department of History and Philosophy, PhD in Political Science, Associate Professor.* Corresponding Author, e-mail: myhalski@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.04](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.04)
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)



With the outbreak of the war in Ukraine in 2022, the global security system has undergone significant transformations. This conflict has not only become a local confrontation, but also has caused global consequences regarding the stability of the international order. The deepening tension between Russia and Western countries, as well as the expansion of the scale of aggression, have called into question the effectiveness of traditional international security instruments, such as the UN, the OSCE, and even NATO. In the face of new challenges, Ukraine plays an important role in reforming international security, having become at the forefront of the struggle to preserve peace and stability in Europe and beyond. The relevance of this study lies in the need to assess Ukraine's participation in changing the architecture of international security and identifying its potential for the formation of new security mechanisms. The purpose of the article was to analyze the main changes that have occurred in the international security system after the outbreak of the war in Ukraine in 2022, to identify the principles and institutions of international security that require updating, and to assess Ukraine's role in reforming international collective security mechanisms. Particular attention was paid to Ukraine's interaction with NATO, the EU and other international organizations in the context of new global threats. To achieve this goal, methods of historical and comparative analysis were used, as well as methods of a systemic approach to assess changes in the international security system. Analysis of documents related to international security, as well as scientific publications on the development of international organizations in the post-conflict period, made it possible to assess the impact of the war on the evolution of security mechanisms. The content analysis method was separately applied to study the statements and positions of international institutions on changes in the international security architecture after 2022. The study found that the war in Ukraine was the impetus for significant changes in the international security system. The analysis showed that the basic principles and institutions, such as collective security, defense alliances and peacekeeping mechanisms, need to adapt to new realities. Ukraine plays a key role in this process, initiating reforms within NATO and the EU, actively influencing the formation of a new security policy and contributing to changing the strategies of Western countries. In particular, improving collective security requires strengthening military, economic and diplomatic ties between states, as well as creating new formats of cooperation with international organizations to confront modern challenges. The research prospects are aimed at further analyzing the impact of the war in Ukraine on the transformation of international security in the medium and long term.

KEYWORDS

protection of state sovereignty, strategic alliances, system of international sanctions, security policy.

1. Вступ

Від початку повномасштабної агресії Росії проти України у 2022 році міжнародна система безпеки зазнала кардинальних змін. Агресія стала серйозним викликом для існуючих міжнародних інститутів, таких як Організація Об'єднаних Націй, НАТО та Європейський Союз, а також для концепції колективної безпеки. В умовах глобальної нестабільності, порушення основних принципів міжнародного права та непередбачуваних криз, роль України в процесах забезпечення міжнародної безпеки стала однією з ключових.

Україна, як країна, що стала безпосереднім учасником конфлікту, не лише зіштовхується з військовими та гуманітарними наслідками війни, а й активно формує нові підходи до міжнародної безпеки. Зокрема, питання формування ефективних механізмів захисту державного суверенітету, стратегічних альянсів, удосконалення системи міжнародних санкцій, а також роль України в розбудові системи колективної безпеки після 2022 року набувають надзвичайної актуальності.

Однією з ключових проблем є відсутність єдиного глобального підходу до безпеки, що відображає суперечності між національними інтересами держав та необхідністю забезпечення мирного співіснування. Україна, борючись за свою незалежність та суверенітет, стала символом опору агресії, що змусило міжнародну спільноту переглянути традиційні стратегії безпеки і посилити співпрацю для створення нової, більш ефективної системи міжнародної безпеки. Роль України в цьому процесі стає ключовою, оскільки вона активно взаємодіє з міжнародними партнерами, формуючи нові механізми захисту та протистояння загрозам, що виникають у глобальному контексті.

З огляду на це, необхідно дослідити, як Україна може вплинути на розвиток нової системи міжнародної безпеки, які виклики перед нею стоять і яким чином її роль у глобальних процесах безпеки відобразатиметься в майбутньому.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз літератури з теми ролі України у формуванні нової системи міжнародної безпеки після 2022 року виявляє, що наукові дослідження з цієї проблематики набувають все більшої актуальності у світлі геополітичних змін, викликаних агресією Росії проти України. Однак існують певні прогалини в теоретичному осмисленні нових підходів до безпеки, а також у визначенні ролі України в глобальному контексті. Це дослідження має на меті заповнити ці прогалини, зокрема через аналіз політичних, економічних і соціальних аспектів впливу української кризи на систему міжнародної безпеки.

Важливий внесок у розуміння безпекової ситуації України зроблений О. О. Резніковою [1], яка в своїй роботі звертає увагу на стратегічні аспекти безпекового середовища України, зокрема в контексті військового конфлікту з Росією. Авторка підкреслює необхідність трансформації національної стратегії безпеки, яка повинна враховувати нові реалії міжнародної політики, пов'язані з війною. Зазначено, що Україна змушена активно перебудовувати свої зовнішньополітичні та безпекові пріоритети, що відкриває нові можливості для її інтеграції в міжнародну систему безпеки.

Ще один аспект, що потребує додаткового дослідження, - це трансформація міжнародних механізмів безпеки через призму російсько-української війни. О. Буряченко [2] розглядає зміну балансів сил у глобальній безпеці в контексті сучасного конфлікту. Дослідниця акцентує увагу на необхідності реформування міжнародних організацій, таких як ООН і НАТО, для більш ефективного реагування на нові загрози, що виникають, зокрема через агресивну політику Росії. Однак, прогалини в її роботах полягають у недооцінці конкретної ролі України як актора, який активно формує нові механізми міжнародної безпеки.

П. В. Пермінов та А. Є. Валуєв [3] у своїй роботі аналізують сучасні загрози світовій безпеці, зокрема роль НАТО у боротьбі з новими викликами, такими як кібератаки, тероризм і гібридні війни. Однак, хоча автори і розглядають ці аспекти, їхнє дослідження не охоплює повною мірою специфіку взаємодії України з НАТО та іншими міжнародними організаціями після 2022 року, що потребує глибшого аналізу в межах даного дослідження.

Інше важливе дослідження, яке надає цінні настанови щодо безпеки України, представлено С. А. Горовенком [4], який досліджує концепцію «договірної безпеки» як складову

євроатлантичної архітектури безпеки. Автор підкреслює важливість багатосторонніх безпекових угод для забезпечення мирного співіснування в Європі. Тим не менш, деякі аспекти, як-от специфіка української стратегії у контексті цих угод, потребують додаткового осмислення, що робить актуальним дослідження роль України в цих процесах.

О. Я. Лапка та Т. О. Пікуля [5], розглядають місце України в майбутній архітектурі світової безпеки. Дослідження містить загальні прогнози та аналізує роль України в інтеграційних процесах, однак недостатньо розкриває вплив актуальних подій на геополітичну ситуацію, зокрема після початку агресії Росії. Це є важливим напрямом для подальшого дослідження.

Актуальні виклики сучасної системи міжнародної безпеки висвітлені в роботах К. В. Крет, Р. М. Крет та І. В. Вівчара [6], які акцентують увагу на глобальних змінах після війни в Україні. Дослідження дозволяє оцінити вплив української кризи на геополітичні та економічні процеси, однак потребує розширення щодо деталей впливу цих змін на міжнародні відносини та безпеку окремих регіонів.

Нарешті, А. О. Руднєва та Ю. Г. Мальована [7] вивчають роль цифрової дипломатії в забезпеченні національної безпеки України в умовах війни. Це дослідження висвітлює важливість інформаційних технологій у формуванні нової стратегії безпеки, однак більш детальний аналіз політичних та економічних аспектів цього процесу є необхідним для комплексного розуміння нової системи безпеки.

У своїй роботі О. В. Буряченко [8] розглядає формування нової глобальної системи безпеки через призму нових викликів, до яких можна віднести і роль України в цих процесах. Цей напрям є важливим, оскільки в умовах сучасних загроз роль України повинна бути досліджена більш детально, зокрема в контексті її стратегічної значущості на міжнародній арені.

Огляд літератури показує, що існують певні прогалини в дослідженнях щодо ролі України в новій системі міжнародної безпеки, зокрема в аспектах її впливу на міжнародні організації, співпраці з НАТО та іншими державами, а також у визначенні її стратегічних пріоритетів в умовах сучасних загроз. Це дослідження має на меті заповнити ці прогалини, запропонувавши нові підходи до розуміння ролі України в глобальній безпеці.

3. Постановка завдання

Метою статті є аналіз ролі України в процесі формування нової системи міжнародної безпеки після 2022 року, визначення основних викликів та можливостей, що виникають у зв'язку з агресією Росії, а також оцінка внеску України в розвиток міжнародної співпраці з метою забезпечення стабільності та миру на глобальному рівні. Завдання статті: проаналізувати основні зміни в міжнародній системі безпеки, що відбулися після початку війни в Україні в 2022 році; визначити основні принципи та інститути міжнародної безпеки, які потребують оновлення в умовах сучасних загроз; оцінити роль України в реформуванні міжнародних механізмів колективної безпеки, зокрема у взаємодії з НАТО, ЄС та іншими міжнародними організаціями.

4. Методи та матеріали

Для досягнення мети дослідження, що полягає в аналізі ролі України у формуванні нової системи міжнародної безпеки після 2022 року, були застосовані комбіновані методи, які дозволяють комплексно оцінити як теоретичні, так і практичні аспекти цієї проблематики. Обрані методи відповідають науковим вимогам щодо дослідження міжнародної безпеки та специфіки українського контексту в умовах військового конфлікту з Росією.

Одним із основних методів дослідження є аналіз та синтез, що дозволяє здійснити глибоке осмислення наявних теоретичних концепцій, існуючих підходів та практичних результатів у сфері міжнародної безпеки. Аналіз використовується для детального розгляду окремих елементів міжнародної системи безпеки, таких як взаємодія України з міжнародними організаціями (НАТО, ООН, ЄС), а також змін, які відбуваються в системі міжнародних відносин під впливом російсько-української війни. Синтез, у свою чергу, дозволяє об'єднати отримані результати та сформулювати цілісну картину змін в міжнародній безпековій архітектурі, де Україна відіграє важливу роль.

Для оцінки трансформації міжнародної системи безпеки в умовах українського конфлікту використовувався порівняльно-історичний метод. Він дає змогу порівняти сучасний стан міжнародної безпеки з попередніми етапами, враховуючи зміни в глобальних політичних і військових стратегічних орієнтирах. Зокрема, важливими є порівняння до та після 2022 року, коли український конфлікт вплинув на міжнародні відносини, змінюючи стратегії країн і міжнародних організацій. Такий підхід дозволяє розкрити тенденції, які безпосередньо впливають на роль України в новій безпековій системі.

Використання методу інтерпретації політичних документів передбачає детальний аналіз стратегічних і безпекових документів, таких як декларації, угоди, резолюції міжнародних організацій та державні стратегії України. Цей метод дозволяє виявити основні напрями політики та інтереси, які визначають зовнішньополітичну та безпекову стратегію України в умовах війни та її інтеграційні прагнення в рамках глобальної безпеки. Аналіз документів міжнародних організацій, зокрема НАТО, ООН, ЄС, дає можливість визначити роль України в процесах формування нової системи безпеки.

Для глибшого розуміння конкретних аспектів впливу України на міжнародну безпеку в умовах війни застосовується кейс-метод. Він полягає в детальному вивченні конкретних ситуацій, коли Україна мала вплив на безпекову політику міжнародних організацій або на прийняття важливих рішень у сфері міжнародної безпеки. Кейс-метод дозволяє на прикладі конкретних подій розглянути механізми взаємодії між Україною та міжнародними структурами, а також оцінити ефективність її дій у контексті глобальних викликів.

Вибір зазначених методів обумовлений необхідністю комплексного підходу до дослідження складних і багатограних процесів, пов'язаних з трансформацією міжнародної системи безпеки у контексті української кризи. Методологія дослідження дозволяє не лише оцінити поточний стан безпекової ситуації в Україні, але й дослідити її взаємодію з міжнародними організаціями, що сприяє отриманню науково обґрунтованих результатів, які будуть корисні для подальших стратегічних рішень у сфері міжнародної безпеки.

5. Результати та обговорення

Руйнування системи міжнародної безпеки, яка сформувалася після Другої світової війни, та зниження впливу міжнародних організацій, що повинні гарантувати дотримання міжнародного права, стали серйозним викликом для національної безпеки України, та всього світу в цілому. Ці глобальні тенденції зменшили ефективність механізмів врегулювання криз, підірвали довіру до безпекових гарантій і спричинили нові міждержавні конфлікти та поширення міжнародної злочинності через відсутність дієвих механізмів стримування й покарання. Особливо гостро ця проблема позначилася на Україні, адже існуючі механізми захисту миру, зокрема Будапештський меморандум, не змогли запобігти довготривалій гібридній агресії з боку Росії, яка зрештою переросла у повномасштабне вторгнення 24 лютого 2022 року [1, с. 48]. Росія протягом багатьох років демонструвала загрозу суверенітету та територіальній цілісності своїх сусідів, зокрема Грузії, Молдови та України. Проте реакція демократичних держав і міжнародних організацій, відповідальних за підтримку миру та безпеки, залишалася недостатньо рішучою. Попри явні порушення міжнародного права та спроби маніпулювати демократичними цінностями, заходи у відповідь здебільшого обмежувалися політикою стримування й помірними санкціями. Такий підхід не зупинив агресивні дії Кремля, що зрештою призвело до ескалації гібридної війни та повномасштабного вторгнення в Україну.

Сполучені Штати прагнуть стратегічно змінити світовий порядок, і в разі успішної реалізації своєї політики можуть розширити вплив НАТО за межі традиційного регіону, що зміцнило б їхнє глобальне лідерство. Водночас одним із ключових викликів для США залишається ядерний потенціал Росії. Китай наразі займає позицію спостерігача, зосередженого на внутрішніх проблемах, проте його економічні показники, зокрема за рівнем експорту та ВВП, уже наближаються до рівня США. Європейський Союз утримує статус регіонального лідера, однак стикається з внутрішніми викликами, зокрема через розбіжності в позиціях держав-членів. Японія, Південна Корея та країни, що розвиваються, особливо регіони Глобального Півдня, потребують більшої дипломатичної уваги та активнішого залучення до міжнародного порядку денного. Однією з важливих проблем світової політики залишається ефективність ООН.

Попри десятиліття існування, концепція, структура, механізм фінансування та положення Статуту Організації Об'єднаних Націй майже не переглядалися і потребують комплексної реформи, зокрема оновлення роботи ключових органів, таких як Рада Безпеки [2, с. 16]. Хоча цей перелік не охоплює всіх аспектів сучасної міжнародної безпекової ситуації, він чітко вказує на необхідність трансформацій. В умовах змін глобального балансу сил ООН, яка після Другої світової війни взяла на себе відповідальність за підтримку миру та безпеки, має не лише адаптуватися до нових геополітичних реалій, а й запроваджувати ефективніші механізми управління міжнародною безпекою. Роль України у формуванні нової системи міжнародної безпеки сильно залежить від результату війни. Якщо Україна вистає в цій важкій боротьбі з Росією то стане сильним гравцем на європейському континенті, як в плані військової сили, так і в результаті економічної, що в свою чергу значно змінить всю систему міжнародної безпеки, знизивши ризики з боку РФ. Якщо ж Україна втратить свою державність, то наслідки для Європейської безпеки, та усього світу будуть мати вкрай негативний характер, заохочуючи РФ та її союзників і далі впроваджувати свою політику військовою силою.

Перша стаття Статуту ООН заклала фундаментальне розуміння міжнародної безпеки, визначивши її головну мету: підтримання миру та стабільності у світі. Вона передбачає вжиття ефективних спільних заходів для запобігання та ліквідації загроз миру, припинення актів агресії та інших порушень міжнародного порядку. Також особлива увага приділяється мирному врегулюванню конфліктів і суперечок на основі принципів справедливості та міжнародного права, що має сприяти зниженню ризиків ескалації напруженості та забезпеченню гармонійних міжнародних відносин [3, с. 180]. Принципи міжнародної безпеки на основі наукових досліджень описані у табл. 1.

Після 2022 року Україна стала ключовим фактором у трансформації міжнародної безпекової системи, зокрема в євроатлантичному просторі. У 2024 році практичної реалізації набули ініціативи, спрямовані на створення системи «договірної безпеки», яка була закладена в Київському безпековому договорі ще наприкінці 2022 року. Ця концепція передбачає формування нових міжнародно-правових механізмів гарантій безпеки для України, що водночас сприяє зміцненню загальної архітектури миру та стабільності в Європі. «Договірна безпека» стала ключовим елементом зовнішньополітичної стратегії України, що орієнтована на посилення співпраці з країнами-партнерами та укладення взаємовигідних безпекових угод. Разом із цим вона виконує роль перехідного механізму на шляху до повноцінної євроатлантичної інтеграції, забезпечуючи поступову адаптацію України до стандартів НАТО та набуття повноправного членства в Альянсі в довгостроковій перспективі [4, с. 759]. Україна не лише зміцнює власну обороноздатність, а й активно впливає на формування нової моделі міжнародної безпеки, що базується на принципах колективної відповідальності, стійкості та стратегічного партнерства.

Однією з ключових ініціатив України у зміні глобальної безпекової архітектури стала пропозиція створення нового міжнародного альянсу U-24. Президент України представив цю ідею під час виступу перед Конгресом США 16 березня 2024 року, наголосивши на необхідності оперативної та скоординованої реакції світової спільноти на будь-які акти агресії. Концепція U-24 передбачає формування об'єднання відповідальних держав, яке гарантуватиме негайну відповідь на військові загрози, не відкладаючи дій на тижні чи місяці. Принцип оперативності – реагування протягом перших 24 годин після нападу – є основою цієї ініціативи [5, с. 192]. Запропонована Україною модель спрямована на усунення критичних недоліків нинішньої системи міжнародної безпеки, зокрема повільності ухвалення рішень та неефективності превентивних заходів. U-24 може стати важливим елементом нової архітектури безпеки, у якій Україна відіграє ключову роль як ініціатор реформ та рушійна сила глобальної стабільності.

Російсько-українська війна стала серйозним випробуванням для глобальної системи міжнародної безпеки, виявивши її вразливість та потребу в оновленні. Війна фактично зруйнувала існуючі механізми гарантування миру, які були сформовані після Другої світової та холодної війни на принципах багатосторонньої співпраці, взаємної відповідальності та поваги до національного суверенітету. Одним із найяскравіших прикладів цієї кризи стала неефективність Ради Безпеки ООН, де право вето Росії як постійного члена фактично заблокувало ухвалення будь-яких рішень щодо врегулювання конфлікту. Попри численні заклики до рішучих дій, ООН опинилася в геополітичному глухому куті, що поставило під сумнів її здатність виконувати свою першочергову функцію – підтримання міжнародного миру та

безпеки [6, с. 159]. В цих умовах Україна виступила ініціатором перегляду та оновлення існуючих механізмів безпеки, пропонуючи нові формати міжнародної взаємодії, які б дозволили оперативно реагувати на акти агресії та забезпечували ефективний захист суверенітету держав. Українська дипломатія активно працює над реформою міжнародних безпекових інституцій та створенням нових союзів, що можуть стати основою для майбутньої системи глобальної безпеки.

Таблиця 1. Принципи міжнародної безпеки

Принцип	Зміст	Приклади реалізації
Мирне співіснування	Встановлення загальновизнаних норм взаємодії між державами, що базуються на повазі до суверенітету та територіальної цілісності.	Статут ООН, Гельсінські угоди 1975 року.
Пропорційна безпека для кожної держави	Гарантії рівноправного підходу до безпеки незалежно від політичного чи економічного впливу країни.	Договір про звичайні збройні сили в Європі (CFE Treaty), Договір про нерозповсюдження ядерної зброї (NPT).
Ефективні гарантії безпеки у військовому, політичному, економічному та гуманітарному аспектах	Забезпечення комплексної безпеки через економічну співпрацю, політичні угоди та військові союзи.	Європейська політика сусідства, НАТО, ОБСЄ.
Запобігання гонці озброєнь, заборона ядерних випробувань та повне роззброєння	Регулювання військових розробок, недопущення нових видів зброї масового знищення, зменшення військових бюджетів.	Договір про заборону ядерних випробувань (CTBT), СТАРТ I, II, III.
Дотримання суверенних прав народів	Недопущення зовнішнього втручання у внутрішні справи держав, повага до самовизначення народів.	Резолюція ООН №1514 (1960) про надання незалежності колоніальним країнам і народам.
Політичне врегулювання міжнародних конфліктів	Дипломатичне вирішення суперечок та уникнення збройних конфліктів.	Мінські домовленості, переговори в Женеві щодо Сирії.
Зміцнення довіри між країнами	Розширення міждержавного співробітництва, укладання мирних угод та механізмів контролю.	Угоди про відкриті небеса, ОБСЄ, програми культурного та освітнього обміну.
Запобігання міжнародному тероризму	Протидія терористичним угрупованням, контроль за фінансуванням тероризму.	Глобальна контртерористична стратегія ООН, боротьба з ІДІЛ.
Ліквідація геноциду, апартеїду, фашизму	Усунення загроз дискримінації та насильницьких ідеологій.	Конвенція ООН про геноцид (1948), трибунали в Руанді та колишній Югославії.
Боротьба з дискримінацією, економічними блокадами та санкціями без схвалення міжнародної спільноти	Забезпечення рівноправного доступу країн до ресурсів, припинення незаконних економічних обмежень.	Рішення СОТ про врегулювання торговельних суперечок, скасування апартеїду в ПАР.
Формування нової економічної структури та рівної економічної безпеки	Створення міжнародної системи економічної стабільності та подолання нерівності між державами.	Світова організація торгівлі (СОТ), Глобальна ініціатива «Пояс і шлях».

Джерело: складено авторами на основі [3, с. 181].

Крім військової агресії, Росія вела й активну інформаційну війну, яка розпочалася задовго до 24 лютого 2022 року. Гібридний характер цієї війни продемонстрував нові загрози, зокрема використання дезінформації, пропаганди та кібератак для маніпуляції громадською думкою, підриву демократичних процесів та розколу міжнародної спільноти [7, с. 112]. Україна не лише успішно протидіє цим викликам, але й формує нові стандарти інформаційної безпеки, які можуть стати основою для оновленої системи міжнародної безпеки. Активна дипломатична та інформаційна діяльність України сприяє зміцненню глобальної протидії інформаційній агресії та формуванню ефективних механізмів захисту від таких загроз у майбутньому.

Для створення ефективної системи міжнародної безпеки необхідно проаналізувати та врахувати ключові фактори, що спричинили кризу нинішньої безпекової архітектури (табл. 2). Зокрема, йдеться про недієвість існуючих механізмів ООН, особливо Ради Безпеки, яка не здатна оперативно реагувати на глобальні виклики через право вето окремих держав. Також важливим чинником стала поступова втрата лідерства США у забезпеченні міжнародного порядку, заснованого на правилах, через їхню відмову від участі в низці міжнародних угод і зобов'язань. Така фрагментація світового порядку створила передумови для агресивних дій Росії та її союзників, які, використовуючи прогалини в міжнародному праві, діють поза його межами. Відсутність дієвих інструментів стримування та відповідальності призвела до підвищення глобальної нестабільності та зростання ризиків ескалації, включно з загрозою застосування ядерної зброї.

Таблиця 2. Причини недієздатності ООН та втрати лідерства США у питанні міжнародної безпеки

№	Фактор	Опис проблеми	Вплив на міжнародну систему безпеки
1	Обмежена юрисдикція Міжнародного кримінального суду (МКС)	Багато держав, включаючи США, Китай, Індію, Росію, Японію та інші, не підписали або не ратифікували статут МКС, що ускладнює притягнення до відповідальності за міжнародні злочини.	Відсутність універсальної юрисдикції підриває здатність МКС ефективно реагувати на серйозні порушення прав людини та міжнародного права.
2	Дезінтеграція міжнародних організацій	США неодноразово виходили з ВООЗ (2020-2025 рр.), Паризької кліматичної угоди (2017-2025 рр.) та СОТ, що послаблює глобальне управління.	Дестабілізація міжнародних економічних, екологічних та гуманітарних угод, підрив довіри до США як глобального лідера.
3	Політизація Ради Безпеки ООН	Право вето Росії та Китаю блокує прийняття рішень щодо ключових конфліктів, зокрема війни в Україні.	Неефективність Ради Безпеки у запобіганні міжнародним кризам та зниження її авторитету.
4	Відмова США від ратифікації важливих міжнародних угод	США не ратифікували такі угоди, як Конвенція ООН про права дитини (1990), Конвенція про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (1979), Базельська конвенція (1989) та ін.	Відсутність глобального консенсусу щодо прав людини, екологічної безпеки та міжнародного права.
5	Нелегітимні військові інтервенції	Військові операції США в Іраку (2003) та Косово (1999) були здійснені без схвалення ООН.	Підрив довіри до принципів міжнародного права, зниження ролі США як гаранта глобальної стабільності.
6	Відсутність єдності в міжнародних безпекових угодах	Вихід США з Глобального договору про біженців (2018), Глобального договору про міграцію (2018) та відмова від Договору про нерозповсюдження ядерної зброї (Індія, Ізраїль, Пакистан).	Поглиблення міграційної кризи, посилення нерівності у розподілі біженців, ризики ядерного конфлікту.
7	Фрагментація міжнародного співробітництва у сфері клімату	США двічі виходили з Паризької угоди (2017, 2025), а Іран, Лівія, Ємен та Еритрея не ратифікували її.	Уповільнення глобальних зусиль у боротьбі зі зміною клімату, що впливає на довгострокову безпеку світу.

Джерело: складено авторами на основі [8].

Аналіз причин недієздатності ООН та втрати лідерства США у сфері міжнародної безпеки свідчить про кризу існуючої системи глобального управління. Відсутність дієвих механізмів реагування на порушення міжнародного права, політизація міжнародних інституцій та невиконання ключовими державами своїх зобов'язань у сфері безпеки підривають ефективність нинішнього порядку. У цьому контексті Україна відіграє важливу роль у формуванні нової системи міжнародної безпеки після 2022 року. Її боротьба за суверенітет та територіальну цілісність стала лакмусовим папірцем для міжнародного співтовариства, яке виявило необхідність реформування існуючих механізмів безпеки. Україна не лише захищає власні

національні інтереси, а й стає драйвером змін у міжнародній безпековій архітектурі. Її досвід та ініціативи можуть сприяти створенню ефективніших механізмів реагування на глобальні виклики, зокрема шляхом реформування ООН, зміцнення регіональних альянсів та розвитку колективних гарантій безпеки, що базуються на реальній відповідальності та дотриманні міжнародного права.

Вступ України до НАТО мав би бути ключовим елементом у формуванні нової системи міжнародної безпеки. Це не лише гарантує захист України, а й значно посилює обороноздатність усього Альянсу. Українська армія, яка має унікальний бойовий досвід та високий рівень підготовки, уже фактично інтегрована у військові стандарти НАТО завдяки масштабним програмам допомоги. Це робить процес вступу України значно простішим і логічним продовженням її нинішнього курсу. Історія швидкої інтеграції Фінляндії та Швеції демонструє, що процедура членства може бути прискореною, а з огляду на загрози з боку Росії, вступ України до НАТО є не лише її стратегічним інтересом, а й життєво необхідним рішенням для стабільності всього євроатлантичного простору [9, с. 68]. Україна вже стала ключовим бар'єром між агресивною політикою РФ та Європою, і її офіційний вступ до Альянсу остаточно закріпить цей статус, створюючи додаткові гарантії безпеки для всього демократичного світу. Проте поряд з багатьма позитивними факторами членства України в НАТО, є один, але вагомий – негативний – непередбачувана реакція РФ, і можлива пряма конфронтація з Альянсом, що тягне за собою ядерну війну. Цей фактор і стримує США, та деякі європейські країни до прийняття України у військовий союз. В такій ситуації роль України у системі міжнародної безпеки, може і має зводитись до самодостатньої сильної економіки та армії, що буде гарантувати безпеку як самій державі так і регіону в цілому. В такому випадку Україна буде являтися сильним і потужним буфером між НАТО та Росією, а також зможе проводити більш незалежну політику у власних інтересах.

Україна, співпрацюючи з союзниками по Альянсу, не залишиться наодинці у протистоянні російській агресії. До моменту офіційного вступу в НАТО вона має активно долучатися до міжнародних ініціатив, спрямованих на зміцнення глобальної безпеки. Зокрема, важливою є її участь у розробці спільних підходів до міжнародної інформаційної безпеки та демілітаризації кіберпростору під егідою ООН [10, с. 11]. Це дозволить не лише захистити власний цифровий простір, а й зробити внесок у створення нових механізмів безпеки, які відповідатимуть викликам сучасної війни.

Активна участь України в регіональних альянсах, таких як Люблінський трикутник, Асоційоване тріо чи Квадрига, а також ініціювання нових платформ для вирішення конкретних питань міжнародного захисту прав людини, свідчить про її зростаючу роль у формуванні безпекової архітектури. Запуск Кримської платформи став важливим кроком у посиленні регіональної співпраці та розвитку ефективних механізмів захисту прав людини, що зміцнює міжнародну підтримку та сприяє консолідації зусиль у протидії агресії [11, с. 82].

Після 2022 року Україна стала ключовим чинником глобальної трансформації системи міжнародної безпеки. Війна спричинила докорінні зміни в геополітичних, економічних та безпекових підходах багатьох держав, а Україна не лише виступила форпостом у боротьбі за суверенітет і демократичні цінності, а й активно сприяла створенню нових міжнародних механізмів безпеки. Україна стимулювала модернізацію підходів НАТО та ЄС до гарантування безпеки. Війна в Україні пришвидшила глобальні процеси у сфері цифрових фінансів. Завдяки війні Україна стала каталізатором відмови Європи від російських енергоресурсів. Україна традиційно є одним із найбільших експортерів агропродукції, і війна продемонструвала її критичну роль у забезпеченні продовольчої стабільності світу [12]. Отже Україна стала не лише полем битви за демократичні цінності, а й рушієм глобальних змін у сфері міжнародної безпеки. Її боротьба трансформувала підходи до військово-політичного партнерства, фінансової стабільності, енергетичної незалежності та продовольчої безпеки. Усе це робить Україну центральним гравцем у формуванні нової архітектури глобальної безпеки.

Війна завдала Україні величезних економічних втрат, які, за оцінками Міністерства економіки та Київської школи економіки, на квітень 2023 року сягали від 543 до 600 мільярдів доларів. Прямі збитки інфраструктурі оцінювалися в 63 мільярди доларів. Російська агресія не лише зруйнувала економічні та фізичні ресурси країни, а й завдала значних втрат людському потенціалу. Попри триваючі бойові дії, вже сьогодні критично важливо планувати шляхи відновлення економіки, визначати джерела фінансування та ефективні механізми відбудови.

Україна має здійснити кардинальну трансформацію економіки, відійшовши від аграрно-сировинної моделі та перейшовши до індустріально-інноваційного розвитку. Це передбачає створення сучасної, високотехнологічної та цифровізованої промисловості, що відповідатиме концепції «Індустрія 4.0» та сприятиме зміцненню економічної стійкості країни [13, с. 14]. У післявоєнні роки Україна стане великим інвестиційним хабом, і не лише подолає наслідки війни, а й сформує нову модель економічної безпеки, що стане частиною глобальної системи стійкості та стабільності.

6. Висновки

Встановлено, що війна в Україні, розпочата у 2022 році, стала каталізатором для значних змін у міжнародній системі безпеки. Основні трансформації відбулися в розстановці сил на глобальному рівні, зокрема, в посиленні антипутінської коаліції західних країн, які надали військову та економічну підтримку Україні. Ці зміни відобразилися в переоцінці стратегічних пріоритетів держав, а також у перегляді безпекових механізмів, зокрема в рамках НАТО та ЄС. Крім того, важливими аспектами стали посилення санкцій проти Росії та адаптація міжнародних політичних і військових стратегій до нових реалій.

Визначено, що сучасні глобальні загрози, зокрема агресія Росії проти України, вимагають оновлення принципів та інститутів міжнародної безпеки. Традиційні механізми стримування, які були ефективними у мирний час, виявилися недостатніми для реагування на новітні виклики, включаючи гібридні війни та використання інформаційних технологій у військових конфліктах. Це стало підставою для посилення вимог до глобальних організацій, таких як ООН та ОБСЄ, щодо удосконалення їх функцій у забезпеченні безпеки, а також для пошуку нових форм співпраці між державами для швидшої мобілізації сил і ресурсів.

Досліджено, що Україна активно бере участь у реформуванні міжнародних механізмів колективної безпеки, зокрема у співпраці з НАТО та ЄС. Українська дипломатія й військова стратегія сприяють формуванню нових підходів до забезпечення міжнародної безпеки, на основі яких відбувається переосмислення традиційних альянсів і принципів. Завдяки зусиллям України, міжнародні організації, такі як НАТО, значно змінили свою стратегію, орієнтуючись на більш оперативне реагування на сучасні загрози, що виникають в умовах гібридних війн.

Визначено, що, незважаючи на досягнуті успіхи в реформуванні міжнародних безпекових механізмів, необхідно продовжити роботу над вдосконаленням міжнародного права та безпекових інститутів. Оскільки гібридні загрози та новітні технології відіграють дедалі більшу роль у міжнародних конфліктах, важливо зосередитися на розробці нових механізмів швидкого реагування на загрози та удосконаленні міжнародних норм у сфері безпеки. У цьому контексті, досвід України, як держави, що безпосередньо стикається з агресією, має стати основою для адаптації глобальної системи безпеки до нових умов.

Отже, досліджено, що Україна відіграє важливу роль у формуванні нової міжнародної безпекової архітектури, сприяючи розвитку нових принципів колективної безпеки та ініціюючи реформи міжнародних організацій.

References

1. Reznikova, O. O. (2022). Stratehichnyi analiz bezpekovoho seredovishcha Ukrainy [Strategic Analysis of Ukraines Security Environment]. *Stratehichna panorama. Spetsialnyi випуск – Strategic Panorama, (Special Issue)*, 45–53. <https://doi.org/10.53679/2616-9460.specialissue.2022.05> (in Ukrainian)
2. Buriachenko, O. (2024). Transformatsiia mekhanizmiv mizhnarodnoi bezpeky v konteksti rosiisko-ukrainskoi viiny [Transformation of International Security Mechanisms in the Context of the Russian-Ukrainian War]. *Society and Security – Society and Security*, 4(4), 14–19. [https://doi.org/10.26642/sas-2024-4\(4\)-14-19](https://doi.org/10.26642/sas-2024-4(4)-14-19) (in Ukrainian)
3. Perminov, V. O., & Valuiiev, A. Ye. (2023). Zahrozy ta vyklyky suchasnoi svitovoi arkhitektury bezpeky ta rol NATO [Threats and Challenges of the Modern Global Security Architecture and NATO's Role]. *Filosofiiia ta politolohiia v konteksti suchasnoi kultury – Philosophy and Political Science in the Context of Modern Culture*, 15(1), 179–188. <https://doi.org/10.15421/352320> (in Ukrainian)
4. Horovenko, S. A. (2024). Formuvannia systemy "dohovirnoi bezpeky" Ukrainy yak skladova suchasnoi arkhitektury mizhnarodnoho myru y bezpeky yevroatlantychnoho rehionu [Formation of Ukraines "Contractual Security" System as a Component of the Modern Architecture of International Peace and Security]

- in the Euro-Atlantic Region]. *Analitichno-porivnialne pravoznavstvo – Analytical and Comparative Law*, (2). <https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.124> (in Ukrainian)
5. Lapka, O. Ya., & Pikulia, T. O. (2022). Ukraina v maibutnii arkhitekturi svitovoi bezpeky [Ukraine in the Future Architecture of Global Security]. *Kyivskyi chasopys prava – Kyiv Law Journal*, (2), 188–193. <https://doi.org/10.32782/klj/2022.2.28> (in Ukrainian)
 6. Kret, O. V., Kret, R. M., & Vivchar, I. V. (2024). Vplyv rosiisko-ukrainskoi viiny na hlobalnu systemu mizhnarodnoi bezpeky: vyklyky ta perspektyvy [Impact of the Russian-Ukrainian War on the Global System of International Security: Challenges and Prospects]. *Aktualni problemy polityky – Current Problems of Politics*, (74), 158–168. <https://doi.org/10.32782/app.v74.2024.20> (in Ukrainian)
 7. Rudnieva, A. O., & Malovana, Yu. H. (2023). Tsyfrova dyplomatiia u formuvanni systemy natsionalnoi bezpeky Ukrainy v umovakh viiny z RF [Digital Diplomacy in Shaping Ukraines National Security System in the Context of the War with the Russian Federation]. *Rehionalni studii – Regional Studies*, (34), 111–115. <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.34.19> (in Ukrainian)
 8. Buriachenko, O. V. (2025). Formuvannia novoi hlobalnoi systemy bezpeky yak neobkhidnist v umovakh novykh vyklykiv ta zahroz: rol Ukrainy (chastyna persha) [Formation of a New Global Security System as a Necessity in the Context of New Challenges and Threats: Ukraines Role (Part One)]. *Ukrainskyi polityko-pravovyi diskurs – Ukrainian Political and Legal Discourse*, (7). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14838031> (in Ukrainian)
 9. Marukhovskiy, O. O. (2022). Vstup Ukrainy do NATO yak osnova formuvannia yevropeiskoi systemy kolektyvnoi bezpeky [Ukraines Accession to NATO as the Foundation for Building a European Collective Security System]. *Politykus. Yevrointehratsiia – Politicus. Eurointegration*, 4(2), 65–71. <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2022-spec.10> (in Ukrainian)
 10. Aleksieieva, T. I. (2020). Mizhnarodni orhanizatsii: suchasni priorytety ta novi vyklyky v systemi mizhnarodnoi informatsiinoi bezpeky [International Organizations: Modern Priorities and New Challenges in the System of International Information Security]. *Naukovyi visnyk Uzhhorodskoho natsionalnoho universytetu. Serii: Mizhnarodni ekonomichni vidnosyny ta svitove hospodarstvo – Scientific Bulletin of Uzhhorod National University. Series: International Economic Relations and World Economy*, (34), 9–12. <https://doi.org/10.32782/2413-9971/2020-34-1> (in Ukrainian)
 11. Mytsyk, V., & Horovenko, S. (2021). Uchast Ukrainy u stvorenni novoi arkhitektury rehionalnoi bezpeky u sferi zakhystu prav liudyny [Ukraines Role in the Creation of a New Regional Security Architecture in the Area of Human Rights Protection]. *Visnyk: Mizhnarodni vidnosyny – Bulletin: International Relations*, (54), 77–84. <https://doi.org/10.17721/1728-2292.2021/2-54/77-84> (in Ukrainian)
 12. Chekhovska, M. M. (2022). Ukraina v konteksti zminy svitovoho poriadku: ekonomichni naslidky [Ukraine in the Context of the Changing World Order: Economic Consequences]. *Ekonomika ta suspilstvo – Economics and Society*, (38). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2022-38-36> (in Ukrainian)
 13. Bila, I. S., Posna, V. S., & Shevchenko, O. O. (2023). Innovatsiyni rozvytok yak chynnyk povoiennoi vidbudovy ekonomiky Ukrainy [Innovative Development as a Factor in the Post-War Reconstruction of Ukraines Economy]. *Naukovi zapysky NaUKMA. Ekonomichni nauky – Scientific Notes of NaUKMA. Economic Sciences*, 8(1), 10–16. <https://doi.org/10.18523/2519-4739.2023.8.1.10-16> (in Ukrainian)



Державна інформаційна політика України в умовах євроінтеграції

Лариса О. Кочубей ^{1*} • Анастасія І. Некряч ² •

¹ Київський національний університет культури і мистецтв (Україна). Професор кафедри інформаційної діяльності і зв'язків з громадськістю, д-р політ. наук, професор.

² Полтавський державний аграрний університет (Україна). Професор кафедри політології, історії і філософії, д-р політ. наук, професор.

* Автор-кореспондент, e-mail: larisa1kochubey@ukr.net

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

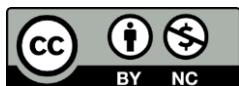
Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.06)

Авторське право

© 2025 авторів



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



Стаття присвячена дослідженню особливостей реалізації державної інформаційної політики України в умовах європейської інтеграції, з урахуванням викликів сучасного інформаційного середовища та вимог гармонізації з нормами Європейського Союзу. Мета дослідження – проаналізувати зміст, структурні елементи та інституційні механізми державної інформаційної політики України в контексті євроінтеграційних процесів, а також визначити пріоритетні напрями її вдосконалення в умовах нових викликів. У ході наукового дослідження використовувалися загальнонаукові методи пізнання, зокрема аналіз і синтез, індукція й дедукція, системний підхід, порівняльно-правовий метод, а також метод структурно-функціонального аналізу. Результати дослідження показують, що державна інформаційна політика України функціонує як інтегрована складова системи національної безпеки та соціально-економічного розвитку. У межах цієї політики визначено ключові засади: утвердження демократичних цінностей, забезпечення інформаційних прав громадян, захист стратегічних інтересів держави. Нормативну базу становлять положення Конституції України, галузеві доктрини, стратегії та державні програми, що охоплюють різні сфери – правову, інституційну, соціально-комунікаційну й фінансово-економічну. Основними принципами політики визначено ідеологічну багатоманітність, свободу слова, заборону цензури, право на захист персональних даних і доступ до публічної інформації. На практичному рівні реалізація інформаційної політики в умовах євроінтеграції здійснюється через державні стратегії, що забезпечують прозорість державних комунікацій, адаптацію національного законодавства до стандартів ЄС, просування позитивного міжнародного іміджу України та підвищення рівня обізнаності громадськості щодо інтеграційних процесів. В умовах війни з Російською Федерацією акцент зроблено на інформаційне забезпечення національної безпеки, боротьбу з дезінформацією, консолідацію медійного простору та єдність інформаційного фронту шляхом централізованих комунікаційних механізмів. Практичне значення дослідження полягає у виробленні рекомендацій для підвищення ефективності державної інформаційної політики в контексті сталого європейського розвитку України.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

інформаційна політика, євроінтеграція, національна безпека, дезінформація, комунікаційна стратегія.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


State Information Policy of Ukraine in the Context of European Integration

Larysa Kochubei ^{1*} • Anastasiia Nekriach ² •

¹ Kyiv National University of Culture and Arts (Ukraine). Professor at the Department of Information Activity and Public Relations, Doctor of Political Sciences, Professor.

² Poltava State Agrarian University (Ukraine). Professor at the Department of Political Science, History and Philosophy, Doctor of Political Sciences, Professor.

* **Corresponding Author**, e-mail: larisa1kochubey@ukr.net

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.06](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.06)

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)



The article explores the specifics of implementing Ukraine's state information policy under the conditions of European integration, taking into account the challenges of the modern information environment and the need for harmonization with European Union standards. The study aims to analyze the content, structural components, and institutional mechanisms of Ukraine's state information policy within the framework of European integration processes, as well as to identify key areas for its improvement in light of emerging challenges. The research employed general scientific methods of cognition, including analysis and synthesis, induction and deduction, a systems approach, comparative legal method, and the method of structural-functional analysis. The findings demonstrate that Ukraine's state information policy operates as an integrated part of the national security system and socio-economic development. This policy is based on key principles such as the promotion of democratic values, the protection of citizens' information rights, and the safeguarding of the state's strategic interests. Its regulatory framework is composed of the Constitution of Ukraine, sectoral doctrines, strategies, and government programs that address legal, institutional, social-communication, and financial-economic aspects. Core principles include ideological diversity, freedom of speech, prohibition of censorship, the right to personal data protection, and access to public information. At the practical level, the implementation of information policy in the context of European integration is carried out through government strategies that ensure transparency in state communications, alignment of national legislation with EU standards, promotion of a positive international image of Ukraine, and increased public awareness of integration processes. During the war with the Russian Federation, the focus has shifted toward securing national information space, countering disinformation, consolidating the media landscape, and maintaining a unified information front through centralized communication mechanisms. The practical value of the research lies in offering recommendations to enhance the effectiveness of state information policy in the context of Ukraine's sustainable European development.

KEYWORDS

information policy, European integration, national security, disinformation, communication strategy.

1. Вступ

Інформаційна політика держави є ключовим елементом формування відкритого суспільства, зміцнення демократичних інституцій і забезпечення комунікації між владою та громадянами. В Україні державна інформаційна політика історично розвивалась як механізм підтримки національної ідентичності, захисту інформаційного простору та просування суспільно значущих трансформацій. У контексті євроінтеграції ця політика набула додаткового виміру – вона стала інструментом наближення до стандартів Європейського Союзу, сприяючи поширенню європейських цінностей, забезпеченню прозорості реформ та підвищенню обізнаності громадськості щодо інтеграційних процесів.

Попри те, що після початку повномасштабної збройної агресії Російської Федерації пріоритети інформаційної політики України змістилися у бік інформаційної безпеки, протидії дезінформації та консолідації інформаційного простору в умовах воєнного стану, стратегічна мета – інтеграція до Європейського Союзу – залишається актуальною. У зв'язку з цим, важливим завданням постає модернізація інформаційної політики з урахуванням викликів повоєнного відновлення, аби забезпечити ефективну комунікацію реформ, підвищити рівень медіаграмотності населення та сприяти адаптації громадян до нових суспільно-політичних реалій. Удосконалення інформаційної політики в умовах євроінтеграції покликане зміцнити довіру до державних інституцій, сприяти залученню громадян до демократичних процесів і забезпечити стале інформаційне середовище для трансформації країни.

2. Огляд літературних джерел

Питання державної інформаційної політики України в умовах євроінтеграції є достатньо дослідженим у вітчизняній науковій літературі. Значний внесок у розвиток теми зробила К. Артемонова (2013), яка акцентує увагу на етапах становлення інформаційної політики та її адаптації до вимог євроінтеграційного процесу [1]. О. Дзьобань та Є. Мануйлов ще у 2017 році наголошували, що проблема інформаційної безпеки не обмежується лише надлишком інформації низької якості, яка характерна для сучасного етапу розвитку інформаційного суспільства. Важливим також є формування у людей відповідного рівня інформаційної культури, що дозволяє уникати стресових ситуацій у процесі взаємодії з інформацією та інформаційними технологіями [5]. Варто наголосити, що актуальність цієї проблеми залишається незмінною і сьогодні.

Паралельно досліджувався вплив інформаційних технологій на суспільне життя і політичну сферу. Як зауважував І. Проноза (2020), поширення інформаційних технологій сприяло деградації суспільного капіталу, оскільки різні форми цифрових розваг дозволяють людині отримувати емоційне задоволення без необхідності особистої взаємодії, що призводить до пасивного сприйняття інформації і зниження рівня зворотного зв'язку. Водночас, проникнення нових інформаційних і комунікативних технологій у політику докорінно змінило традиційні установки, моделі поведінки, форми взаємодії між людьми та групами, а також між політичними структурами [11]. Проте, подібні зміни не варто оцінювати винятково позитивно.

Н. Бем (2012) визначає перспективні напрями розвитку, зокрема у сфері протидії інформаційним загрозам та формування позитивного іміджу України в європейському просторі [2]. А. Дакал (2024) детально аналізує інформаційну політику в умовах війни, підкреслюючи трансформацію функцій державної інформаційної стратегії під тиском кризових обставин [3].

Вагоме значення має дослідження І. Дацківа та О. Ролінської (2016), яке розглядає український і зарубіжний досвід інформаційної політики, дозволяючи зіставити українську модель з європейськими практиками [4]. Водночас О. Дзьобань та Є. Мануйлов (2017) розкривають взаємозв'язок між інформаційною безпекою та культурою, що є важливим чинником у забезпеченні ефективності державної політики [5]. М. Калина (2005) аналізує взаємовпливи між політичним курсом України та процесом розширення ЄС [7].

А. Козьмїних (2020) описує інформаційні механізми реалізації політики [8], а С. Лешик (2024) звертає увагу на інституційно-правові засади, що регулюють інформаційну сферу в умовах євроінтеграції [9]. У свою чергу, Ю. Ніколаєць (2024) аналізує інформаційну політику в контексті повномасштабної війни, акцентуючи на її мобілізаційному потенціалі [10]. І. Проноза (2020) підкреслює роль медіа в інформаційній війні як інструменту політичного впливу [11].

Завершує огляд ґрунтовна монографія А. Федоренка (2020), яка систематизує знання про регулювання інформаційної сфери у контексті економічної трансформації [6].

Для дослідження використовувалася також експертна література, включно з публікаціями у сучасних інтернет-виданнях, зокрема таких як «Європейська правда», «Тексти», "Detector Media", що висвітлюють актуальні аспекти євроінтеграційної політики та інформаційної безпеки.

Попри достатню кількість літератури з даної теми, відчувається нестача систематизованого матеріалу з теми дослідження, а тому із використанням різних методів наукового пізнання було проаналізовано, погруповано, систематизовано інформацію і подано у світлі теми дослідження.

3. Постановка завдання

Мета статті – проаналізувати зміст державної інформаційної політики України в контексті євроінтеграційних процесів, а також окреслити основні напрями її удосконалення відповідно до викликів сучасного інформаційного середовища. Для досягнення мети в ході дослідження будуть виконані наступні завдання:

- охарактеризувати сутність державної інформаційної політики України, визначити її цілі, принципи та інституційні механізми реалізації;
- проаналізувати практичну реалізацію державної інформаційної політики у сфері європейської інтеграції, з урахуванням внутрішньополітичних трансформацій та зовнішніх загроз;
- виокремити основні напрями вдосконалення інформаційної політики України в умовах євроінтеграції, зокрема в контексті медіаграмотності, боротьби з дезінформацією та розвитку інфраструктури комунікацій.

4. Методи та матеріали

У процесі дослідження використано комплекс загальнонаукових і спеціальних методів, що забезпечили системність та об'єктивність отриманих результатів. Основу емпіричної бази становлять нормативно-правові акти України, документи стратегічного планування, офіційні статистичні та аналітичні матеріали, а також наукові праці вітчизняних і зарубіжних авторів, присвячені питанням державної інформаційної політики та європейської інтеграції. Для досягнення поставленої мети застосовано методи аналізу та синтезу, індукції та дедукції – для узагальнення концептуальних підходів до формування інформаційної політики; структурно-функціональний метод – для виявлення механізмів реалізації політики у сфері інформації; порівняльно-історичний – для аналізу досвіду країн Центральної та Східної Європи; системний підхід – для вивчення взаємозв'язку між інформаційною політикою та євроінтеграційними процесами в Україні.

5. Результати та обговорення

Концептуальні положення державної інформаційної політики закріплені в Конституції України, зокрема у статтях 15, 32 та 34. Серед ключових принципів – ідеологічна багатоманітність, заборона цензури, гарантії свободи думки, слова і вільного вираження переконань, захист персональних даних та право на доступ до інформації про себе в державних органах і установах. Крім того, Конституція гарантує судовий захист у випадках поширення недостовірної інформації, а також визначає, що обмеження доступу до інформації можливе лише на основі закону [4].

Державна інформаційна політика України є невід'ємною частиною загальної соціально-економічної політики та базується на захисті національних інтересів і реагуванні на загрози національній безпеці. Вона розробляється відповідно до принципів правової демократичної держави та реалізується через національні доктрини, стратегії, концепції та програми, що впроваджуються на основі чинного законодавства України.

Інформаційна політика України розглядається як складова частина загальнодержавної соціально-економічної політики. Вона формується з урахуванням національних інтересів і чинників, що становлять загрозу для національної безпеки, та ґрунтується на принципах правової демократичної держави. Реалізація цієї політики здійснюється через національні доктрини, стратегії, концепції та програми, ухвалені відповідно до чинного законодавства України [4].

Досліджуючи державне регулювання інформаційної сфери України у контексті трансформації національної економіки, А. Федоренко виділив три основні механізми такого регулювання: нормативно-правовий, організаційно-інституційний та соціально-комунікаційний [6]. Дакал А. зазначає, що до цього переліку необхідно додати також фінансово-економічний механізм, що є очевидним з огляду на сучасні умови функціонування інформаційної сфери [3].

1 травня 2004 року відбулося п'яте за рахунком розширення Європейського Союзу, в результаті якого до ЄС приєдналися десять країн, серед яких вісім – це постсоціалістичні держави Центральної та Східної Європи (ЦСЄ): Естонія, Латвія, Литва, Польща, Угорщина, Чехія, Словенія, Словаччина. Згодом, у 2007 році, до них приєдналися Болгарія та Румунія. Вступ цих країн до ЄС став можливим після тривалого періоду трансформацій, який тривав у середньому від 11 до 15 років. Уперше членами ЄС стали держави, які лише наприкінці 1980-х років розпочали перехід від командної економіки до ринкової системи та від авторитаризму до демократичного ладу європейського зразка [4].

Після підписання угод про асоціацію з Євросоюзом, держави ЦСЄ зосередили зусилля на гармонізації внутрішнього законодавства зі стандартами ЄС, посиленій економічній інтеграції та спільних ініціативах у сфері зовнішньої політики. Основною метою таких зусиль було створення зони вільної торгівлі з ЄС, що передбачало поступове скасування митних бар'єрів до кінця 1990-х років [4].

Таблиця 1. Основні документи та програми в інформаційній сфері на шляху євроінтеграції України

Документ / Програма	Зміст і значення
Угода про партнерство та співробітництво (1994, чинна з 1998)	Вперше окреслено необхідність створення єдиного інформаційного простору між Україною та ЄС; акцент на взаємному доступі до інформації.
Стратегія інтеграції України до ЄС (1998)	Підкреслює важливість культурного обміну, спільних наукових, освітніх і культурних проєктів як інструментів зближення з ЄС.
Рішення Державної ради з європейської інтеграції (2003)	Закладено основи підготовки та перепідготовки фахівців для інформування громадськості з питань євроінтеграції.
Державна програма інформування громадськості (2004–2007)	Містила заходи з поширення інформації про переваги співпраці з ЄС: телемости, трансляції програм, реформи освіти.
Програми підготовки фахівців з євроінтеграції (2004–2015)	Спрямовані на забезпечення кваліфікованих кадрів для реалізації євроінтеграційної політики на всіх рівнях.
Державна цільова програма інформування (2008–2011)	Передбачала просвітницьку діяльність, акцент на підтримці реформ, роз'яснення переваг євроінтеграції на всіх її етапах.
Концепція комунікації з громадськістю (до 2017 р.)	Орієнтована на підвищення обізнаності громадян і розвиток державно-приватного партнерства в інформаційній сфері.
Стратегія комунікації у сфері євроінтеграції (2018–2021)	Мета – формування усвідомленої підтримки євроінтеграції; впровадження сучасних методів комунікації та звітування.
Програма формування іміджу України в ЄС (2003–2006) та Концепція (2008–2011)	Спрямовані на створення позитивного міжнародного іміджу України для зміцнення політичної, економічної та соціальної підтримки.

Джерело: систематизовано автором на основі [8].

Розвиток інформаційного співробітництва між Україною та Європейським Союзом простежується через відповідні інтеграційні стратегії обох сторін, що охоплюють питання гармонізації законодавства, підтримки ринкових механізмів у сфері інформаційних послуг, стимулювання електронної комерції та участі України в таких ініціативах, як програма «Еуроґоре». До важливих напрямів також належать створення національних інтернет-хостів і реалізація спільних міжнародних інформаційних проєктів [1].

Попри поступове розширення взаємодії у сфері інформації та комунікацій, Україна поки що не в повній мірі використовує потенціал цього партнерства для покращення соціально-економічної ситуації в державі [1]. Більшою мірою це пов'язано з повномасштабним вторгненням Російської Федерації в Україну, яке розпочалося 24 лютого 2022 року, відколи інформаційна політика держави зазнала суттєвих трансформацій. Її фокус було зрушено з тематики євроінтеграційних процесів на забезпечення інформаційного захисту держави, протидію дезінформації та нейтралізацію ворожих інформаційно-психологічних впливів.

Одним із ключових елементів цієї політики стало формування єдиного інформаційного простору через впровадження централізованої системи комунікації. Вже 25 лютого 2022 року Міністерство культури та інформаційної політики України ініціювало створення цілодобового інформаційного телемарафону «Єдині новини #UАразом». Проєкт було реалізовано у співпраці з провідними загальнонаціональними телеканалами, зокрема «1+1», СТБ/ICTV, «Інтер», «Рада», а згодом – «Україна», «Україна 24» та «Суспільне». Варто підкреслити, що участь мовників у марафоні здійснювалася на добровільних засадах і безоплатно.

З 18 березня 2022 року було започатковано російськомовну версію телемарафону під назвою «FreeДом», орієнтовану на зовнішню аудиторію, передусім російськомовну. Координацію проєкту на себе перебрало Міністерство культури та інформаційної політики за участі провідних українських медіагруп.

З метою інституціоналізації заходів у сфері інформаційної безпеки Президент України 19 березня 2022 року підписав низку указів, якими було введено в дію відповідні рішення Ради національної безпеки і оборони України. Крім того, було формалізовано концепцію єдиної інформаційної політики в умовах воєнного стану, що передбачає консолідацію медійного ресурсу для забезпечення сталого функціонування інформаційного фронту. У цьому контексті телемарафон «Єдині новини #UАразом» було визначено як один із пріоритетних елементів національної безпеки [10].

Та враховуючи післявоєнні євроінтеграційні процеси, інформаційна політика України у сфері європейської інтеграції виконує стратегічну роль у формуванні громадської підтримки реформ, адаптації до стандартів Європейського Союзу та зміцненні демократичних інституцій. В умовах зовнішніх загроз та внутрішніх викликів особливої ваги набуває системний підхід до комунікації з громадянами щодо цілей, змісту та переваг інтеграційних процесів. Основні напрями цієї політики охоплюють розбудову правового середовища, активне проведення інформаційно-просвітницьких кампаній, а також підтримку незалежних медіа та інститутів громадянського суспільства, які забезпечують відкритість, прозорість і достовірність публічного дискурсу про євроінтеграцію [2].

1. Розвиток правової бази. Цей напрям полягає у гармонізації українського законодавства із нормами Європейського Союзу, зокрема у сфері свободи слова, доступу до інформації та боротьби з дезінформацією. Прийняття таких законів створює правові умови для прозорості та відкритої комунікації між державою і громадянами. Важливим прикладом є Закон України «Про доступ до публічної інформації», який гарантує громадськості можливість отримувати інформацію про діяльність органів влади та брати участь у прийнятті рішень, що наближує Україну до європейських стандартів демократії та відкритості.

2. Проведення інформаційних кампаній. Поширення знань про євроінтеграційні процеси серед населення реалізується через масштабні інформаційні кампанії, що мають просвітницький характер. Їхня мета – формувати підтримку реформ, популяризувати європейські цінності та підвищувати рівень розуміння серед громадян щодо переваг інтеграції до ЄС. Прикладами таких ініціатив є програма «Європейський тиждень» та комунікаційна стратегія щодо євроінтеграції, що включають заходи в освітніх закладах, медіа та громадському секторі. Особливу увагу приділено розвитку медіаграмотності та боротьбі з дезінформацією.

3. Підтримка незалежних медіа та громадських організацій. Зміцнення незалежного медійного простору та розвиток громадянського суспільства є важливою умовою ефективної реалізації інформаційної політики. Незалежні ЗМІ та громадські організації сприяють плюралізму думок, здійснюють громадський контроль за діями влади, просувають критичне мислення та підтримують демократичні практики. Завдяки партнерству з міжнародними структурами вони активно залучаються до кампаній у сфері євроінтеграції, підвищують рівень обізнаності населення та забезпечують доступ до альтернативних джерел достовірної інформації [2].

Україна активно впроваджує низку інформаційних кампаній і програм, спрямованих на ознайомлення громадськості з процесами європейської інтеграції, особливо в контексті реформування та наближення до стандартів Європейського Союзу. До прикладів таких ініціатив належать, зокрема, «Європейський тиждень» та освітні програми, покликані підвищити рівень медіаграмотності серед населення. Подібні заходи відіграють важливу роль у реалізації інформаційної політики держави в напрямі євроінтеграції, оскільки допомагають формувати обізнану підтримку реформ і поширювати європейські цінності серед громадян [9].

Таблиця 2. Напрями інформаційної політики з євроінтеграції

Напрямок	Зміст і приклади
Підвищення медіаграмотності	Освітні ініціативи, спрямовані на розвиток критичного мислення, вміння аналізувати інформацію, розпізнавати фейки та пропаганду. Приклади: тренінги, семінари, навчальні програми за підтримки ЄС
Програма «Європейський тиждень»	Всеукраїнська ініціатива, що популяризує європейські цінності, культуру, інформує про інтеграційні процеси. Залучаються школи, ЗВО, громадські організації, медіа
Комунікаційна стратегія щодо євроінтеграції	Поширення інформації про перебіг реформ, виконання зобов'язань перед ЄС, переваги для громадян. Приклади: кампанії про безвіз, зону вільної торгівлі, освітні та економічні вигоди
Кампанії з протидії дезінформації	Реагування на гібридні загрози, зокрема з боку РФ. Заходи включають створення фактчекінгових платформ, підготовку журналістів, підтримку незалежних медіа, міжнародну співпрацю

Джерело: систематизовано на основі дослідження [8].

Для підвищення результативності інформаційної політики України в контексті європейської інтеграції важливо враховувати не лише сучасні виклики, зумовлені гібридною інформаційною війною, але й структурні недоліки системи поширення знань про євроінтеграційні процеси. Нижче подано таблицю з ключовими напрямками вдосконалення інформаційної політики України у сфері євроінтеграції [9].

Таблиця 3. Напрями вдосконалення інформаційної політики України щодо євроінтеграції

Напрямок	Опис
1. Розвиток регіональної інформаційної інфраструктури	Створення регіональних центрів інформаційної підтримки для подолання інформаційної нерівності та забезпечення доступу до якісної інформації в усіх регіонах України.
2. Забезпечення стабільного фінансування	Збільшення державного фінансування інформаційної політики та залучення міжнародної технічної допомоги для покращення якості контенту та розширення масштабів інформаційних кампаній.
3. Комплексна стратегія протидії дезінформації	Формування спеціалізованих структур для моніторингу інформаційного простору, розвиток фактчекінгових платформ, співпраця з міжнародними партнерами та підвищення професійного рівня журналістів.
4. Інтеграція медіаграмотності в освіту	Запровадження медіаграмотності як обов'язкового компоненту шкільних і університетських програм, а також проведення регулярних освітніх заходів для дорослих.
5. Впровадження системного підходу до інформаційної політики	Координація між державними структурами, медіа й громадськими організаціями, розробка довгострокових стратегій з чіткими цілями, завданнями й показниками ефективності.

Джерело: систематизовано автором на основі дослідження [9].

Ефективна комунікація з громадськістю, доступ до достовірної інформації, розвиток медіаграмотності та міжвідомча координація є критично важливими для посилення підтримки європейського курсу серед населення.

6. Висновки

Державна інформаційна політика України є складовою частиною загальної політики національної безпеки та соціально-економічного розвитку, спрямованою на утвердження демократичних цінностей, забезпечення інформаційних прав громадян і захист стратегічних інтересів держави. Її нормативно-правову основу становлять положення Конституції України, а

також відповідні доктрини, стратегії й програми, що регламентують інформаційні відносини у правовій, організаційно-інституційній, соціально-комунікаційній та фінансово-економічній площинах. Основоположними принципами інформаційної політики виступають ідеологічна багатоманітність, свобода слова, заборона цензури, право на захист персональних даних та доступ до публічної інформації.

На практичному рівні інформаційна політика України в контексті європейської інтеграції реалізується через низку державних програм і стратегічних документів, спрямованих на гармонізацію з правом Європейського Союзу, забезпечення прозорості комунікації, формування позитивного іміджу країни та посилення обізнаності громадськості щодо євроінтеграційних процесів. В умовах повномасштабної війни з боку Російської Федерації пріоритетом стало інформаційне забезпечення національної безпеки, консолідація медійного простору, протидія дезінформації та забезпечення єдності інформаційного фронту через централізовані комунікаційні механізми, такі як телемарафон «Єдині новини».

Подальше вдосконалення державної інформаційної політики в умовах європейської інтеграції потребує системного підходу, що охоплює розвиток регіональної інфраструктури, стабільне фінансування, інтеграцію медіаграмотності в систему освіти, створення інституційної спроможності для боротьби з дезінформацією та налагодження ефективної координації між усіма зацікавленими суб'єктами. Забезпечення прозорої комунікації, підтримка незалежних медіа і активне залучення громадянського суспільства є ключовими чинниками формування сталого євроінтеграційного курсу України.

References

1. Artemonova, K. (2013). Formuvannia derzhavnoi informatsiinoi polityky Ukrainy v konteksti yevropeiskoi intehtatsii [Formation of the state information policy of Ukraine in the context of European integration]. *Osvita Rehionu – Regional Education*, (4). <https://social-science.uu.edu.ua/article/1210> (in Ukrainian)
2. Bem, N. (2012). Perspektyvni napriamy derzhavnoi informatsiinoi polityky Ukrainy v pytanniakh yevropeiskoi intehtatsii [Prospective directions of state information policy of Ukraine in matters of European integration]. *Bezpeka informatsii – Information Security*, (2), 48–54. <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/Infosecurity/article/download/3425/3399> (in Ukrainian)
3. Dakal, A. (2024). Osoblyvosti derzhavnoi informatsiinoi polityky Ukrainy v umovakh viiny [Features of the state information policy of Ukraine during wartime]. *Uspikhy i dosiahnennia u nautsi. Seriya "Upravlinnia ta administruvannia" – Advances and Achievements in Science. Series "Management and Administration"*, 9(9). [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9\(9\)-506-515](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-9(9)-506-515) (in Ukrainian)
4. Datskiv, I., & Rolinska, O. (2016). Ukrainskyi ta zarubizhnyi dosvid realizatsii derzhavnoi informatsiinoi polityky u sferi yevropeiskoi intehtatsii (kinets XX – pochatok XXI stolittia) [Ukrainian and foreign experience of state information policy implementation in the sphere of European integration (late 20th – early 21st centuries)]. *Vsesvitnia istoriia ta mizhnarodni vidnosyny – World History and International Relations*, (99). [http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/eminak_2016_1\(3\)_18.pdf](http://jnas.nbu.gov.ua/j-pdf/eminak_2016_1(3)_18.pdf) (in Ukrainian)
5. Dzioban, O. P., & Manuylov, Ye. M. (2017). Informatsiina bezpeka v konteksti informatsiinoi kultury [Information security in the context of information culture]. *Informatsiia i pravo – Information and Law*, 1(20), 74–81. [https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.1\(20\).272993](https://doi.org/10.37750/2616-6798.2017.1(20).272993) (in Ukrainian)
6. Fedorenko, A. Ye. (2020). *Derzhavne rehuliuvannia rozvytku informatsiinoi sfery Ukrainy v umovakh transformatsii natsionalnoi ekonomiky* [State regulation of the development of Ukraine's information sphere in the context of national economy transformation]. Chernihiv National Technological University. <https://ir.stu.cn.ua/handle/123456789/20296?show=full&locale-attribute=en> (in Ukrainian)
7. Kalyna, M. S. (2005). Yevrointehtatsiina polityka Ukrainy v konteksti rozshyrennia Yevropeiskoho Soiuzu [Ukraine's European integration policy in the context of EU enlargement]. *Derzhavne upravlinnia: teoriia ta praktyka – Public Administration: Theory and Practice*, (2). https://shron1.chtyvo.org.ua/Kalyna_Maryna/Yevrointehtatsiina_polityka_Ukrainy_v_konteksti_rozshyrennia_Yevropeiskoho_Soiuzu.pdf (in Ukrainian)
8. Kozminykh, A. V. (2020). Informatsiini mekhanizmy yevrointehtatsiinoi polityky Ukrainy [Information mechanisms of Ukraine's European integration policy]. *Aktualni problemy polityky – Current Issues in Politics*, (65), 41–48. <https://doi.org/10.32837/app.v0i65.304> (in Ukrainian)

9. Leshyk, S. V. (2024). Instytutsiino-pravovyi mekhanizm informatsiinoi polityky Ukrainy v protsesi yevropeiskoi intehtratsii [Institutional and legal mechanism of the information policy of Ukraine in the process of European integration]. *Politychne zhyttia – Political Life*, (3). <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2024.3.6> (in Ukrainian)
10. Nikolaets, Yu. (2024). Derzhavna informatsiina polityka Ukrainy v umovakh povnomasshtabnoi viiskovoi invazii Rosiiskoi Federatsii: suspilna mobilizatsiina spromozhnist ta efektyvnist [State information policy of Ukraine under the conditions of full-scale military invasion of the Russian Federation: Societal mobilization potential and effectiveness]. *Political Studies*, 1(7). <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2024-1-3> (in Ukrainian)
11. Pronoza, I. I. (2020). Mas-media ta komunikatsiia v informatsiinii viini yak suchasnii politychnii praktytsi [Mass media and communication in information warfare as modern political practice]. *Politykus*, (3), 65–69. <http://dspace.pdpu.edu.ua/handle/123456789/9492> (in Ukrainian)



Антикризові стратегії формування політичного іміджу в умовах війни: український досвід 2022–2024 років

Іван М. Майданський ¹ • Михайло В. Зенкін ^{2*}

¹ Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника (Україна). Аспірант факультету історії, політології і міжнародних відносин.

² Національний технічний університет «Дніпровська політехніка» (Україна). Доцент кафедри історії та політичної теорії, канд. іст. наук, доцент.

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.10)

Авторське право

© 2025 авторів



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



У статті досліджується трансформація політичного іміджу в умовах військового конфлікту. Політичний імідж розглядається як багаторівнева соціально-психологічна конструкція, яка формується у масовій свідомості під впливом як раціональних суджень, так і емоційних асоціацій, та закріплюється завдяки медіа, соціальним мережам та персональним спостереженням. Мета статті полягає у проведенні комплексного аналізу стратегій формування та просування політичного іміджу у період 2022–2024 років у контексті повномасштабної війни. Завдання: окреслити теоретичні підходи до розуміння політичного іміджу; проаналізувати умови, в яких відбувалося формування політичного іміджу у період повномасштабної війни РФ проти України у 2022–2024 роках; проаналізувати ключові позитивні аспекти формування політичного іміджу та виявити критичні помилки та слабкі сторони комунікаційних стратегій, які могли негативно вплинути на імідж глави держави та інституцій України загалом; сформулювати узагальнені висновки щодо ефективності стратегічних комунікацій у формуванні політичного іміджу в умовах воєнного конфлікту. Особливу увагу приділено ролі стратегічних комунікацій як засобу формування державоцентричного наративу у період війни, коли інформаційна, смислова та когнітивна війна мають не менше значення, ніж військові дії. На прикладі кейсу В. Зеленського аналізуються сильні сторони його медіаобразу – адаптивність, персоналізація, емпатія, ефективна диджитал-комунікація, – так і критичні виклики: надмірна персоніфікація державної позиції, комунікаційні помилки у кризові моменти. Робиться висновок, що у сучасних умовах війни та глобальних змін політичний імідж лідера є не лише елементом політичної реклами, а інструментом національної мобілізації, міжнародної підтримки та стійкості суспільства. Узагальнений досвід України може бути корисним для країн, які опиняються у стані зовнішньої агресії та потребують ефективної комунікаційної стратегії.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

політика, імідж, засоби масової комунікації, іміджологія, війна, стратегічні комунікації.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


Anti-Crisis Strategies for Forming a Political Image in Wartime: Ukrainian Experience 2022–2024

 Ivan Maidanskyi ¹ • Mykhailo Zienkin ² *

¹ Vasyl Stefanyk Precarpathian National University (Ukraine). Postgraduate Student at the Faculty of History, Political Science and International Relations.

² Dnipro University of Technology (Ukraine). Associate Professor at the Department of History and Political Theory, PhD in History, Associate Professor.

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.10](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.10)

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)



The article examines the transformation of political image in the context of military conflict. The political image is seen as a multi-level socio-psychological construct that is formed in the mass consciousness under the influence of both rational judgments and emotional associations, and is consolidated through the media, social networks, and personal observations. The purpose of the article is to conduct a comprehensive analysis of strategies for shaping and promoting political image from 2022 to 2024 in the context of a full-scale war. Objectives: to outline theoretical approaches to understanding political image; to analyze the conditions in which political image was formed during the full-scale war of the Russian Federation against Ukraine in 2022–2024; to analyze the key positive aspects of political image formation and identify critical mistakes and weaknesses of communication strategies that could negatively affect the image of the head of state and institutions of Ukraine in general; to formulate generalized conclusions about the effectiveness of strategic communications in shaping political image in the context of a full-scale war. Particular attention is paid to the role of strategic communications as a means of forming a state-centered narrative in times of war, when information, semantic, and cognitive warfare are no less important than military operations. Using the case of V. Zelenskyy as an example, the article analyzes the strengths of his media image – adaptability, personalization, empathy, effective digital communication – as well as critical challenges: excessive personalization of the state position, communication mistakes in times of crisis. It is concluded that in the current conditions of war and global change, the political image of a leader is not only an element of political advertising, but also an instrument of national mobilization, international support and societal resilience. The generalized experience of Ukraine can be useful for countries that find themselves in a state of external aggression and need an effective communication strategy.

KEYWORDS

politics, image, mass media, imageology, war, strategic communications.

1. Вступ

Військова інтервенція РФ на початку 2022 року створила безпрецедентні виклики для української держави, її інституцій і лідерів, які вимушені були адаптовувати традиційні моделі політичного іміджмейкінгу до умов постійної кризи, емоційного напруження та інформаційної війни. У ці роки ми активно спостерігали за трансформацією лідера держави, про якого доволі часто говорять «...він страв президентом під час війни». Досвід з активного використання стратегічних комунікацій, відеозвернень, візуальних і мовних символів, а також соціальних медіа, став у нагоді для вибору антикризових стратегій формування політичного іміджу. Цей процес супроводжувався і зростанням довіри до влади, і посиленням внутрішньої згуртованості суспільства та міжнародної підтримки України, і значним зниженням рейтингів і довіри до чинного президента. Дослідження антикризових стратегій формування політичного іміджу в умовах війни є вкрай актуальним з огляду на потребу аналізу ефективних механізмів взаємодії між владою та громадськістю у надзвичайних обставинах. Український досвід 2022–2024 років демонструє унікальний приклад побудови політичного іміджу в екстремальних умовах. Водночас відбувалася і трансформація політичної культури суспільства, актуалізувалася тематика ідентичності, відчуття гордості за державу та її армію. Вивчення досвіду антикризових стратегій формування політичного образу має не лише прикладне значення для державотворення в умовах кризи, але й цінність для глобального дискурсу з політичної іміджелогії, розуміння механіки стратегічних комунікацій та антикризового управління.

2. Огляд літературних джерел

Питання формування політичного іміджу у кризових умовах дедалі активніше досліджується в сучасному українському та зарубіжному науковому дискурсі. Одним із ключових понять, навколо якого сконцентрована аналітика, є поняття стратегічних комунікацій, які розглядаються не лише як інструмент інформаційного супроводу політичних процесів, а як невіддільна частина безпекової політики держави [3; 10; 14]. Українські дослідники Свідерська та Чорній [13]; Соловйова та Грущенко [11] підкреслюють значущість комплексних інформаційних стратегій, які поєднують традиційні медіа, цифрові платформи та емоційно-символічні наративи. Особливу увагу вони звертають на феномен смислової та когнітивної війни, в межах якої створюється політична реальність у свідомості громадян не лише через факти, а й через цінності, емоції та символи [12]. Роботи В. Горбуліна [4; 5] пропонують цілісне розуміння гібридної війни як багатоаспектного процесу, в якому інформаційний компонент часто не менш важливий, ніж військові дії. Зокрема, він підкреслює важливість збереження стратегічної єдності та чіткості державної комунікації в умовах затяжного конфлікту.

З точки зору конкретних кейсів, значну увагу отримує імідж України в міжнародному середовищі в період після 2022 року. Автори Соловйова та Грущенко [11] аналізують приклади успішних комунікаційних кампаній, таких як «Сміливість», які сприяли формуванню позитивного образу держави й самого президента. Водночас фіксується і наявність дисбалансів, зокрема в онлайн-медіа, де відзначається перекис у бік позитивних повідомлень про президентську вертикаль [6]. Окреме місце в літературі посідають питання європейського досвіду протидії деструктивним інформаційним впливам. Колективна монографія «Стратегічні комунікації ЄС: протидія деструктивним впливам» (Капчук та ін.) розкриває інституційні підходи ЄС до формування єдиного інформаційного наративу як засобу зміцнення демократичної єдності [7].

3. Постановка завдання

Сучасні політичні процеси все більше залежать від ефективності інформаційних стратегій, де політичний імідж виступає як ключовий інструмент взаємодії влади з суспільством. В умовах війни питання формування, підтримки та трансформації політичного іміджу набуває не лише комунікаційного, а й екзистенційного значення, оскільки впливає на рівень довіри, національну консолідацію, міжнародну підтримку та стійкість держави. Досвід України, зокрема кейс Президента Володимира Зеленського, демонструє унікальну модель антикризового

іміджмейкінгу у контексті повномасштабного вторгнення. Однак, попри численні позитивні результати, ця модель містить і низку ризиків: надмірну персоніфікацію державної політики, кризові комунікаційні помилки, проблеми довготривалої стратегічної узгодженості між іміджем лідера та державними інституціями. Таким чином, постає необхідність критичного аналізу не лише сильних сторін цієї стратегії, а і її вразливостей у контексті загальної інформаційної безпеки та довгострокової довіри до політичної влади.

Метою дослідження є комплексний аналіз стратегій формування та просування політичного іміджу у період 2022–2024 років у контексті повномасштабної війни.

Для досягнення поставленої мети у роботі були поставлені такі завдання: окреслити теоретичні підходи до розуміння політичного іміджу; проаналізувати умови, в яких відбувалося формування політичного іміджу у період повномасштабної війни РФ проти України у 2022–2024 роках; проаналізувати ключові позитивні аспекти формування політичного іміджу та виявити критичні помилки та слабкі сторони комунікаційних стратегій, які могли негативно вплинути на імідж глави держави та інституцій України загалом; сформулювати узагальнені висновки щодо ефективності стратегічних комунікацій у формуванні політичного іміджу в умовах воєнного конфлікту.

4. Методи та матеріали

Методологічну основу дослідження становить міждисциплінарний підхід, що поєднує у собі дослідження політології, соціальної психології, соціальних комунікацій та іміджології. У роботі використано: соціально-психологічний підхід – для аналізу процесу сприйняття та емоційної інтерпретації образу лідера у масовій свідомості; контент-аналіз публічних виступів, звернень та відеозвернень В. Зеленського, зокрема у кризові моменти; порівняльно-аналітичний метод – для зіставлення динаміки іміджу у внутрішньому та зовнішньому контекстах (національні/міжнародні ЗМІ, соцмережі, дипломатична риторика); елементи когнітивного дискурс-аналізу – для вивчення наративів, які формують державоцентричну місію у комунікації президента.

5. Результати та обговорення

Перш за все, підкреслимо, що поняття політичний імідж можна розглядати як своєрідну систему уявлень, символів та емоційних асоціацій, яка формується у масовій свідомості громадян щодо політичного діяча або інституції під впливом комунікаційних стратегій, медійного висвітлення та соціокультурного контексту. Це своєрідний «психологічний інтерфейс» між владою і суспільством, який впливає на рівень довіри, легітимності та політичної мобілізації. Доволі цікавим підходом до розуміння політичного іміджу є соціально-психологічний підхід, який розглядає його через призму соціальної перцепції, або інакше – сприйняття як когнітивного та емоційного процесу переробки інформації. У межах цього підходу політичний імідж розглядається як сукупність вражень і уявлень про особистість політика, що виникають у свідомості громадян [13]. Ці уявлення ґрунтуються на сприйнятих якостях, поведінці та комунікації лідера, а також на інформації, отриманій безпосередньо від нього або з джерел, яким виборці довіряють. Такий імідж впливає на ставлення до політика і може визначати виборчі уподобання, закріплюючись як на свідомому, так і на несвідомому рівнях суспільної думки. Отже, політичний імідж можна визначити як раціональне або емоційне уявлення про політика, що формується на різних рівнях свідомості виборців. Це уявлення виникає як результат цілеспрямованого інформаційного впливу (через медіа, політичну рекламу тощо) або ж складається на основі особистого спостереження чи оцінки окремих рис і поведінки політика.

Провідну роль у формуванні та просуванні політичного іміджу завжди відігравали засоби масової комунікації. Однак, уже наприкінці ХХ ст. стає абсолютно зрозумілим, що перманентний розвиток інтернету, поява соціальних мереж, а сьогодні – стрімкий розвиток AI призведуть до величезних змін у способі реалізації політики, що вплине і на процедури конструювання та просування політичного іміджу [13]. У сьогоденні, робота із політичним образом більше належить символічній політиці, оскільки постмодерн, епоха постправди, різке зростання

риторики правого та лівого популізму, збройні конфлікти, велика російсько-українська війна, не лише підвищують рівень турбулентності світу, але й суттєвим чином змінюють усталений до того, більш-менш визначений світовий порядок, у якому, принаймні до 2022 року переважали принципи демократії. Отже, якщо раніше, у класичному розумінні, ЗМК забезпечували передачу значного обсягу інформації до широкої аудиторії, то сьогодні, у світі вільного доступу до інтернету та розвитку соціальних мереж, роль медіа виконують не лише офіційні ЗМК, але й кожен виборець. Ми не лише здатні споживати інформацію, але й формувати контент, який відповідає нашим персональним цінностям та інтересам.

Війна, у будь-якому своєму вимірі впливає на політичні процеси. Сьогодні існує чимало способів окреслити її межі, знайти унікальне визначення. В. Горбулін, наприклад говорить про війну позиційну, однак окремим аспектом виокремлює її інформаційний компонент, який, на його переконання «набуває самостійного значення і може бути не менш значущим, ніж військові дії» [4, с. 5]. О. Свідерська, досліджуючи інформаційні впливи на політичні процеси, розглядає у своїх наукових розвідках такі поняття як «смысловая» війна та «когнітивна війна». На її переконання, ключова відмінність смыслової війни від інформаційної полягає в її меті, оскільки її смыслові операції спрямовані на ураження не системи знань і суджень, а усієї системи цінностей, картини світу об'єкта, на якого спрямована агресія. На тактичному рівні завдання смылової війни полягають у створенні своєрідного цензору зі самої людини [12]. Таким чином, кожен, хто споживатиме інформацію буде сприймати й тлумачити її так, як необхідно наратору (тому, хто створює сенси). У контексті військового протистояння однієї країни проти іншої, важливими є не тільки образи політиків, але й образи ключових інституцій та їх офіційних представників. Окремої уваги заслуговують образи і сил оборони у тому числі збройних сил країни, його командування, репутація ключових державних інститутів (у випадку сучасного протистояння варто зазначити, що дезінформація, яку створює і поширює РФ проти України торкається абсолютно усіх міністерств). Тому для формування відповідного політичного іміджу у час військового протистояння, доцільно звертатися не просто до медіа, як найпоширенішого способу його просування, а, швидше до стратегічних комунікацій.

Стратегічні комунікації доволі часто називають «сенсогенеруючими» або «цілегенеруючими». Стратегічні комунікації – це глибокий процес, який враховує те із ким ви говорите; чому ви говорите з ними; як і коли ви говоритимете з ним; якої форми має набути контент і які канали ви повинні використовувати, щоб поділитися ним [7]. Отже, стратегічні комунікації – це своєрідна система, схожа до організму механізованого годинника, де кожен елемент, кожна взаємодія із певною аудиторією є взаємопов'язаними, тактичними та у загальному підсумку мають одну спільну стратегічну мету. Весь процес такого системного планування та реалізації інформаційних потоків, комунікацій, розвитку медіа і турбота про імідж у довгостроковій перспективі, сьогодні розглядаються як стратегічні комунікаційні цілі та позначається терміном «розробка політики стратегічної комунікації» [11]. Інакше кажучи, стратегічні комунікації передбачають, що всі комунікаційні зусилля щодо формування та просування бренду узгоджуються з загальним планом, місією, баченням і цінностями політика, партії, організації, фірми чи держави.

До слова, ефективна стратегічна комунікація потребує чітких і послідовних повідомлень, які випливають із цілей політики. На думку Е. Голдман (Goldman, 2007) однією з ключових умов, за якої комунікація набуває стратегічного характеру, є адаптація цих повідомлень до широкої цільової аудиторії. Стратегічне повідомлення має послідовно передавати те, чим суб'єкт прагне поділитися, формувати діалог задля досягнення бажаних результатів і відповідати його довгостроковим цілям. У теоретичному вимірі стратегічні комунікації – це передача найкращого повідомлення через відповідні канали з урахуванням чітко сформульованих і добре продуманих цілей. Саме в цьому й полягає відмінність між тим, якими повинні бути комунікації, і тим, якими вони часто є на практиці.

Упродовж 2022–2025 років Україна стала прикладом ефективного використання антикризових комунікацій у надзвичайних умовах повномасштабної війни. Політичне керівництво, зокрема президент, уряд та інші ключові фігури, адаптували свої комунікативні стратегії до нової реальності, у якій імідж лідера перетворився на важливий елемент національної стійкості. Загалом можемо виокремити кілька стратегічних комунікативних інструментів, які використовуються різними публічними персонами під час широкомасштабного вторгнення: відеозвернення, використання візуальних символів та

культурних кодів (одяг, кольори, фон, пісні тощо), соціальні мережі, спонтанність та емоційна залученість, мовні формули та наративи. Широкомасштабна російсько-українська війна активізувала культурну ідентичність українського народу. Символи національної самобутності набувають нового звучання: зростає популярність визвольних та повстанських пісень, елементи традиційного одягу та державної символіки дедалі частіше з'являються в повсякденному житті, що свідчить про глибинне повернення до історичних витоків, зокрема до козацької доби та унікального культурного українського коду. Окрім актуалізації вже відомих символів, відбувається формування нових соціокультурних «імпринтів», наприклад Збройні сили України сприймаються тепер не лише як професійна армія, а як втілення мужності, жертвовності та національної гідності [12]. Доволі помітним, принаймні у 2022 році було зростання кількості громадян, які свідомо почали переходити на українську мову, Україні вдається протягом усього цього часу утримувати високий рівень європейської та євроатлантичної підтримки та міжнародних партнерів, попри наявні внутрішньодержавні труднощі.

Національна ідентичність, мова, культура, традиції та самі українці стали потужними символами опору та єдності, наприклад старовинний стрілецький гімн «Ой, у лузі червона калина» отримав нове життя у виконанні сучасних артистів, надихаючи людей у різних куточках світу (була переспівана британським гуртом Pink Floyd під назвою "Hey, Hey, Rise Up!"). Іншим культурним проривом став виступ українських музикантів на міжнародному музичному конкурсі, де їхня пісня, що поєднує етнічні мотиви та сучасне звучання, принесла нашій країні чергову перемогу (йдеться про конкурс Євробачення, де реп-гурт "Kalush Orchestra" виступив із піснею «Стефанія» у 2022 р.). Таким чином, через культуру, мистецтво та мовну ідентичність Україна зміцнювала свій авторитет, знаходячи підтримку у світі та творячи позитивний імідж держави, яка бореться та надихає [10, с. 328]. На нашу думку, початок 2022 року вивів Україну на інший рівень впізнаваності, оскільки у 2022 році із країни, яку найбільшим чином ототожнювали із РФ ми перетворилися на політичного суб'єкта, який і справді може мати неабиякий вплив на новий світовий порядок. Однак для політичного бренду Україна ще необхідно докласти чимало зусиль, у тому числі у питанні її репутації як зрілої нації.

У контексті нашого дослідження ми розглядатимемо найбільше образ Президента України Володимира Зеленського. Аналізуючи стратегію формування його політичного іміджу, ми можемо виділити кілька напрямів важливих комунікативних вузлів. По-перше, використання одягу – у 2022 році видання Politico, називаючи В. Зеленського «людиною року», публікує таке: «поки Зеленський живий, він продовжуватиме рухати Європу в тому напрямку, у якому хоче.... лише подивіться, як європейські лідери біжать до Києва, щоб сфотографуватися з 44-річним хлопцем у його тепер культовій оливково-зеленій футболці. Політики прагнуть бути поміченими поруч із ним. Вміле використання Зеленським соціальних медіа, традиційних медіа та західних культурних інституцій (як-от поява на «Греммі» чи Каннському кінофестивалі) принесло війну на Захід у внутрішній спосіб, переконавши лідерів і громадськість, що його боротьба також належить їм». Людиною року 2022 року В. Зеленський також обраний за версією британського видання Financial Times, яке використовує його фразу: «Я більше відповідальний, ніж хоробрий». Зазначається, що президент України став «втіленням мужності та стійкості українського народу у його боротьбі проти російської агресії» [1]. До слова, використання мовних формул та наративів, постійна присутність чітких комунікативних конструкцій також суттєвим чином вплинули на загальний національний дискурс. Наприклад, 24 лютого, у своєму відеозверненні В. Зеленський завершив промову гаслом «Слава Україні!», звертаючись до народу в перші години початку вторгнення. В один момент ця фраза почала лунати по всьому світу – її вигукували на мітингах у підтримку України, вона з'являлась на плакатах, в офіційних заявах міжнародних лідерів, її повторювали у соцмережах мільйони людей. У іншому відеозверненні В. Зеленського містили такі ключові для української стійкості конструкції: «... Я тут. Ми всі тут. Наші військові тут. Громадяни тут. Ми всі тут. Захищаємо нашу незалежність, нашу державу. І так буде далі» [15]. У вересні 2022 року, у відповідь на російські атаки по енергетичній інфраструктурі України, що призвело до знеструмлення, В. Зеленський опублікував допис із фразою «Без газу чи без вас? Без вас. Без світла чи без вас? Без вас. Без води чи без вас? Без вас. Без їжі чи без вас? Без вас», що стали вірусними, породивши флешмоб #БезВас [2]. 1 березня 2022 року під час виступу перед Європейським парламентом В. Зеленський звернувся із промовою, закликаючи європейських лідерів підтримати Україну у боротьбі проти російської агресії. У своїй промові він сказав: «Доведіть, що ви з нами. Доведіть, що ви справді європейці. І

тоді життя переможе смерть, а світло переможе темряву» [1]. Інформаційну частину українського фронту президентська команда активно провадила через соціальні мережі, однак не можна стверджувати, що вона була до кінця продуманою та грамотною. Оскільки нагадувала більше просування образу «єдиного» переможця у цій війні. Використання Instagram, платформи X, Telegram, Facebook виконувало роль не лише каналу інформування, а й стало своєрідним майданчиком для формування емоційного зв'язку з аудиторією. Президентська команда активно просувала англомовні меседжі для світових лідерів, ЗМІ та громадськості.

Підтвердженням якості стратегічних комунікацій у 2022 році, спрямованих передусім на просування іміджу В. Зеленського є показники його рейтингів. Наприклад, згідно з опитуванням Центром досліджень громадської думки (CBOS) Польщі, проведеним з 28 листопада по 11 грудня 2022 року, політиком року у Польщі вважали Анджея Дуду, тоді як світовим політиком року 20 % респондентів, вважали президента України Володимира Зеленського [9]. Однак, дослідження, проведене Інститутом масової інформації говорить про певний перекис щодо формування позитивного образу президента. Так, згідно з його результатами, про президента пишуть у понад вісім разів частіше, ніж про міністра оборони чи головнокомандувача ЗСУ. У 59,5 % українські онлайн-медіа переважно висвітлюють діяльність президента у позитивному контексті, що свідчить про певну, подекуди штучну підтримку президентської вертикалі [6].

У листопаді 2023 року видання Politico включило Володимира Зеленського до списку найвпливовіших людей Європи, надавши йому титул «мрійника». У статті зазначалося, що В. Зеленський надихнув українців на боротьбу, а західних партнерів — на дієву фінансову та військову допомогу Україні. Його риторику доволі часто порівнюють з виступами Вінстона Черчилля, Мартіна Лютера Кінга та Нельсона Манделі, підкреслюючи силу його слів у зміні ходу історії. Видання також стверджувало, що Зеленському вдалося просунути Україну ближче до членства в ЄС і НАТО. Однак, у 2024 році підтримка іміджу В. Зеленського перестала бути такою ж беззаперечною, як у попередні роки. Наприклад, згідно з опитуванням Pew Research Center, у багатьох країнах довіра до Зеленського знизилася у 2024 році. У середньому лише 40 % респондентів у 35 країнах вважають, що він приймає правильні рішення, тоді як 46 % дотримуються протилежної думки. Найбільше падіння довіри зафіксовано у Польщі – з 70 % у 2023 році до 48 % у 2024-му. Подібні тенденції спостерігаються в Нідерландах, Німеччині, Іспанії, Франції та США [8]. Таке падіння можна пояснити багатьма факторами: втомою від війни, зниженням довіри та критичними оцінками і з боку міжнародних партнерів, і наявністю проблем всередині країни. Однак цілком очевидним є і те, що амбітне бажання залишитися найбільш «значимою особою у російсько-українській війні» негативно вплинуло на кадрові та політичні рішення всередині країни, що не могло бути непоміченим ні українським суспільством, ні міжнародними партнерами. Наприклад про напружені відносини між В. Зеленським та В. Залужним неодноразово згадує і В. Горбулін, наголошуючи, що для В. Зеленського незаперечним козирем завжди були ЗСУ на чолі із «винахідливим генералом Залужним»... а поміщене фото генерала на обкладинку журналу «Time» було своєрідним тестуванням Зеленського на ревності [5]. Окрім того, В. Горбулін підсвічує ще одну проблему – доволі часто «підвищений градус емоцій», який дозволяє собі президент у бік міжнародних партнерів. Наприклад, він згадує, що перша зустріч В. Зеленського та Дж. Байдена була провальною, через те, що «український лідер наполегливо вимагав у Байдена прийняти Україну до НАТО», що зрештою розлютило Байдена, оскільки ця «неприпустима «недипломатичність» могла нагадувати не «обстоюванням інтересів держави» а «нахабство». В. Горбулін також підкреслює і те, що «навіть Захід мусив «проковтнути зайві емоції» Зеленського на полях саміту НАТО [5].

Сьогодні ми можемо говорити, що ті емоції, які на початку війни виливалися у «всесвітній» захват від образу Зеленського починають вщухати. Якщо у 2022 році Politico окреслювало лідерство В. Зеленського як ознаку того, що будь-які проблеми, які були всередині країни – широко поширена корупція, слабка економіка, соціальні розбіжності між україномовними та російськомовними – залишилися поза увагою, а Захід бачить виключно його репутацію як «президента воюючої країни», який відверто говорить і веде хорошу боротьбу, то, згідно з офіційними даними у лютому 2024 року рівень схвалення діяльності президента серед українців знизився з 42 % (у вересні 2023 року) до 22 %. Ще 41 % респондентів відповіли, що «скоріше схвалюють» діяльність президента, а 18 % – «скоріше не схвалюють», що свідчить про зростаючу критичність у суспільстві щодо дій глави держави [8].

Про 2025 рік доволі рано говорити, однак, перші його місяці також були доволі знаковими для політичного іміджу президента. Так, на початку 2025 року Зеленський дав тривале інтерв'ю американському подкастеру Лексу Фрідману, прагнучи достукатися до аудиторії, яка підтримує новообраного президента США Дональда Трампа. Цей крок можна оцінювати як спробу налагодити комунікацію з американськими консерваторами, серед яких зростає скептицизм щодо підтримки України. Однак згодом, світ у прямому ефірі спостерігав за доволі високою емоційною напругою між В. Зеленським та Д. Трампом. Різкі висловлювання Трампа про рейтинг В. Зеленського, зупинка доступу до даних розвідки, які є критичними для ЗСУ, зрештою посприяли тому, що рейтинг – Зеленського знову зріс. Наприклад, згідно з офіційними даними, у лютому 2025 року рівень довіри до Зеленського серед українців становить 7 %. Однак, після загострення відносин із США, цей показник зріс до 67 %. Соціологи пояснюють це ефектом консолідації суспільства перед зовнішніми загрозами. Опитування КМІС у лютому 2025 року показало, що 74 % українців вважають Зеленського патріотом, 73 % – розумним і обізнаним, 65 % – сильним лідером, а 60 % – чесним і гідним довіри [8]. У наведеній нижче таблиці пропонуємо виокремити кілька сильних та слабких сторін стратегічного просування образу В. Зеленського у 2022–2024 роках.

Таблиця 1. Особливості стратегічного просування образу В. Зеленського у 2022–2024 рр.

Сильні сторони стратегічного просування образу В. Зеленського		Слабкі сторони стратегічного просування образу В. Зеленського	
інструменти стратегічних комунікацій	Особливості впливу на імідж		
«образ президента війни»	після початку широкомасштабного вторгнення В. Зеленський миттєво став символом незламності. Основний наратив про стійкість: «Ми всі тут і боронимо свою країну».	перенасичення інформаційного простору	у частині аудиторії виникає втома і враження «надмірної присутності». Наслідок: «замилення образу» + критика за те, що частина виступів мають повторювану риторичку.
особливості міжнародної комунікації	регулярні звернення до парламентів різних країн, міжнародних інституцій, участь у форумах, вміння створювати емпатичні меседжі, які «зачіпали» західну публіку з урахуванням культурних кодів кожної аудиторії.	конфлікти з лідерами союзників	публічна критика Заходу за повільну допомогу, різкі заяви щодо НАТО та окремих країн. Наслідок: поява у західних ЗМІ дописів про «невдячність» або «надмірний тиск»
візуальний образ	мінімалістичний стиль мілітарі, «простота одягу», щоденна присутність у публічному просторі, апелювання до скромності та близькості до народу.	напруження Зеленський-Залужний (кінець 2023 – початок 2024)	конфлікт з головнокомандувачем ЗСУ Валерієм Залужним, сприймався як боротьба за вплив і намагання «персоналізувати перемогу»
висока залученість соціальних мереж	швидкість, емоційність, регулярність, адаптація меседжів під різні аудиторії – від українців до міжнародної спільноти у різних мережах: Telegram, мережа X, Instagram	відсутність адекватних внутрішніх комунікацій	попри численні заклики професійних аналітиків та громадянського суспільства, фокус комунікацій був зосереджений на просуванні міжнародного іміджу, що призвів до втрати внутрішнього діалогу з громадянами.
використання наративу «боротьби добра зі злом»	створення чорно-білого образу війни: Україна – жертва, РФ – агресор.	надмірна персоналізація	формування «культу особи», який суперечить цінностям колективної боротьби, які були рушієм спротиву у 2022 році.
гра з емоціями	використання розповідей про звичайних українців, особисте співпереживання, акценти на емоціях людяності. Залучення гумору, сарказму, щирих реакцій, актуалізація образу «свого хлопця» замість абстрактного політика.	невідповідність політичних і військових рішень	необґрунтовані рішення не виводити військових з Бахмуту, попри заклики військових; «реклама кави у Севастополі» тощо.

Джерело: систематизовано автором на основі [8].

З цього можемо прийти до висновку, що український досвід 2022–2024 років у контексті застосування антикризових стратегій формування політичного іміджу в умовах війни є доволі

широкою та багатогранною темою. Аналіз викликів, з якими зіштовхнулися комунікаційники В. Зеленського вказує, що у надскладних умовах важливе поняття консолідації, і не лише суспільства. Пріоритетними для стратегічних комунікацій держави, яка воює мають бути збереження традицій і досвіду дипломатії, наявність зовнішнього та внутрішнього діалогу, одного інформаційного глобального наративу (державоцентричної місії), який би підтримувався на різних рівнях функціонування державних інституцій та суспільства, наприклад єдину для усіх місію – захист національних інтересів.

6. Висновки

Підсумовуючи викладене можемо прийти до таких висновків: політичний імідж у сучасних умовах розглядається не просто як відображення особистості лідера, а як ключовий інструмент символічного управління, що об'єднує громадян у періоди кризи. У випадку В. Зеленського він трансформувався з образу реформатора в образ лідера спротиву, що став персоніфікованим символом національної боротьби. Імідж Зеленського формувався на перетині емоційного резонансу, довіри та асоціативного мислення, притаманного масовій свідомості. Серед стратегічно правильних рішень просування політичного іміджу у період 2022-2024 рр. можна виокремити чітко вибудовану рамку героїчного образу, орієнтацію на міжнародну арену та здатність до оперативної реакції на інформаційні виклики. Акцент стратегічних комунікацій здебільшого зроблений на просту мову, емоційну щирість та постійну присутність у публічному просторі. Разом із тим, надмірна персоналізація політичного іміджу в умовах війни призвела до зміщення фокусу з інституцій на особистість, а надмірна концентрація на міжнародній аудиторії також зменшила ефективність внутрішнього діалогу. Воєнний контекст доводить, що ефективне формування політичного іміджу не може базуватися лише на традиційних ЗМІ чи соціальних мережах. Стратегічні комунікації у широкому сенсі – це не лише передача інформації, а створення наративів, які мають об'єднувати суспільство навколо чітко артикульованої державницької місії. Ключовим завданням стає уніфікація інформаційної політики, де центральна ідея (наприклад, захист національного інтересу) має підкріплюватися на всіх рівнях – від військових до дипломатичних, від політиків до громадянського суспільства.

References

1. Detector Media. (2022, March 3). *"Zhyttia peremozhe smert, a svit – temriavu": Time rozmistyv na obkladyntsi prapor Ukrainy ta tsytatu Zelenskoho* ["Life will defeat death, and light – darkness": Time features Ukrainian flag and Zelenskyi's quote]. <https://cutt.ly/3rgi34oq> (in Ukrainian)
2. Glavcom. (2022, October 11). *"Vy spravdi nichoho ne zrozumily?" Zelenskyi zvernuvsia do rosiian pislia udariv po enerhomerezhi* ["Did you really understand nothing?" Zelenskyi addresses Russians after attacks on the power grid]. <https://cutt.ly/Urgi3jxy> (in Ukrainian)
3. Goldman, E. (2007, October 6). *Strategic communication: A tool for asymmetric warfare*. Small Wars Journal. <https://cutt.ly/drgsxqQE> (in Ukrainian)
4. Horbulin, V. (2014). *"Hibrydna viina" yak kliuchovyi instrument rosiiskoi heostrategii revanshu* ["Hybrid war" as a key instrument of Russia's revenge geostrategy]. *Strategichni priorytety*, (4), 5–12. (in Ukrainian)
5. Horbulin, V., & Badrak, V. (2024). *Rosiiska viina proty Ukrainy. Yak nareshti rozirvaty chotyrokhsotrichne zamknene kolo* [The Russian war against Ukraine: How to finally break the 400-year vicious cycle]. Kyiv: Brait Buks. (in Ukrainian)
6. Institute of Mass Information. (2023). *V onlain-media ye periekys u bik pozytyvnykh otsinok na koryst prezidentskoi vertykali vlady – doslidzhennia IMI* [Online media are skewed toward positive evaluations of the presidential vertical – IMI study]. <https://cutt.ly/krgi8gDU> (in Ukrainian)
7. Kapchuk, N., Shuliak, A., Yuskiv, B., Fedoniuk, S., & Shuliak, N. (2023). *Strategichni komunikatsii YeS: Protydiia destruktyvnyim vplyvam* [Strategic communications of the EU: Counteraction to destructive influences]. Lutsk: Vezha-Druk. (in Ukrainian)
8. KIIS. (n.d.). *Dynamika doviry Prezydentu V. Zelenskomu v 2019–2025 rokakh* [Dynamics of trust in President V. Zelenskyi, 2019–2025]. <https://cutt.ly/Crgi9Gc4> (in Ukrainian)
9. PAP. (2022). *Andrzej Duda politykiem roku 2022* [Andrzej Duda politician of the year 2022]. <https://cutt.ly/Qrgi91IK> (in Polish)

10. Sillanpää, A. (2015, November 13). Strategic communications and need for societal narratives. In *The Riga Conference*. <https://cutt.ly/BrgsxhPU>
11. Soloviova, Yu. Ye., & Hrushchenko, A. V. (2023). Promotsiia imidzhu Ukrainy periodu povnomasshtabnoho vtorhnennia: aspekty ta media-instrumentarii [Promotion of Ukraine's image during the full-scale invasion: Aspects and media tools]. *Vcheni zapysky TNU imeni V. I. Vernadskoho. Serii: Filolohiia. Zhurnalistyka*, 34(4), 325–329. <https://doi.org/10.32782/2710-4656/2023.4/55> (in Ukrainian)
12. Sviderska, O. (2022). Rol kulturnykh kodiv u konstruktyvanni politychnoi diisnosti v konteksti informatsiino-kohnityvnoi viiny [The role of cultural codes in constructing political reality in the context of information-cognitive warfare]. *Visnyk Lvivskoho Universytetu. Serii filosofsko-politychni studii*, (43), 306–313. <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.43.37> (in Ukrainian)
13. Sviderska, O., & Chornii, O. (2023). *Politychna psykholohiia* [Political psychology]. Lviv: Vydavnytstvo Lvivskoi politekhniki. (in Ukrainian)
14. Tykhomyrova, Ye. B. (2016). Stratehichni komunikatsii YeS: Instytutsionalnyi vymir [EU strategic communications: Institutional dimension]. *Politychne zhyttia*, (4), 103–112. <https://jpl.donnu.edu.ua/article/view/3103> (in Ukrainian)
15. Zelenskyi, V. (2022, February 25). *My tut. My v Kyievi. My zakhyshchaimo Ukrainu* [We are here. We are in Kyiv. We defend Ukraine] [Video]. YouTube. <https://cutt.ly/xrgi968u> (in Ukrainian)



Comparative Analysis of the Effectiveness of Regional International Organizations: Cases of the European and African Unions

Daniel Kostiantyn Pchelnykov  ¹ *

¹ Taras Shevchenko National University of Kyiv (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of International Affairs and Foreign Policy, Educational and Scientific Institute of International Sciences.

* **Corresponding Author**, e-mail: g8dan1@ukr.net

ARTICLE INFO

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.08](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.08)

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)



ABSTRACT

The article is devoted to a comprehensive analysis of the effectiveness of regional international organizations with the example of the European Union and the African Union. The overall goal of the study is to deepen the scientific understanding of regional integration processes and provide practical recommendations for reforming international organizations that can be applied not only to the African Union but also to other regional associations. Based on the defined criteria – clarity and achievability of goals, institutional capacity and resources, decision-making mechanisms, economic integration, and development of social standards and human rights – a comparative study of the effectiveness of both associations is carried out. It is proven that the European Union is an example of successful regional integration due to the existence of strategic framework documents with quantitative benchmarks, a developed system of supranational institutions, a strong financial base, and effective decision-making procedures. At the same time, the African Union faces systemic challenges that limit its effectiveness: unclear goals, dependence on external financing, fragmented institutional structure, and lack of effective sanctions mechanisms. Based on the analysis, the author offers specific recommendations for improving the effectiveness of the African Union, including reform of strategic planning, strengthening financial autonomy, improving decision-making processes, and modernizing human rights mechanisms. The novelty of the study lies in the combination of comparative analysis, empirical basis and innovative recommendations, which makes it a significant contribution to the science of international relations and regional integration. The results of the study can be used to deepen the scientific understanding of regional integration processes and develop practical strategies for reforming international organizations.

KEYWORDS

international organizations, efficiency, European Union, African Union, regional integration.



Порівняльний аналіз ефективності регіональних міжнародних організацій: кейси Європейського та Африканського Союзів

Даніель Костянтин К. Пчельніков  ¹*

¹ Київський національний університет імені Тараса Шевченка (Україна). Аспірант кафедри міжнародних відносин та зовнішньої політики, Навчально-науковий інститут міжнародних відносин.

* Автор-кореспондент, e-mail: g8dan1@ukr.net

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.4.08 Авторське право © 2025 автора  Цей твір ліцензовано на умовах Ліцензії Creative Commons «Із Зазначенням Авторства – Некомерційна 4.0 Міжнародна» (CC BY-NC 4.0). 	Стаття присвячена комплексному аналізу ефективності функціонування регіональних міжнародних організацій на прикладі Європейського Союзу та Африканського Союзу. Загальна мета дослідження спрямована на поглиблення наукового розуміння процесів регіональної інтеграції та надання практичних рекомендацій для реформування міжнародних організацій, що можуть бути застосовані не лише до Африканського Союзу, але й до інших регіональних об'єднань. На основі визначених критеріїв – чіткість і досяжність цілей, інституційна спроможність і ресурси, механізми ухвалення рішень, економічна інтеграція та розвиток соціальних стандартів і прав людини – здійснено порівняльне дослідження результативності обох об'єднань. Доведено, що Європейський союз є прикладом успішної регіональної інтеграції завдяки наявності стратегічних рамкових документів із кількісними орієнтирами, розвинутій системі наднаціональних інституцій, потужній фінансовій базі та ефективним процедурам ухвалення рішень. Водночас Африканський Союз стикається із системними викликами, що обмежують його результативність: нечіткі цілі, залежність від зовнішнього фінансування, фрагментованість інституційної структури та відсутність дієвих санкційних механізмів. На основі проведеного аналізу запропоновані конкретні рекомендації щодо підвищення ефективності діяльності Африканського Союзу, включаючи реформу стратегічного планування, посилення фінансової автономії, удосконалення процесів ухвалення рішень і модернізацію механізмів захисту прав людини. Новизна дослідження полягає у поєднанні порівняльного аналізу, емпіричної бази та інноваційних рекомендацій, що робить його значним внеском у науку про міжнародні відносини та регіональну інтеграцію. Результати дослідження можуть бути використані для поглиблення наукового розуміння процесів регіональної інтеграції та розробки практичних стратегій реформування міжнародних організацій.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

міжнародні організації, ефективність, Європейський Союз, Африканський Союз, регіональна інтеграція.

1. Introduction

The article is devoted to a comprehensive analysis of the effectiveness of regional international organizations using the example of the European Union (EU) and the African Union (AU). Based on the specified criteria – clarity and attainability of goals, institutional capacity and resources, decision-making mechanisms, economic integration, and development of social standards and human rights – a comparative study of the effectiveness of both associations is carried out. It is proven that the EU is an example of successful regional integration due to the presence of strategic framework documents with quantitative benchmarks, a developed system of supranational institutions, a strong financial base, and effective decision-making procedures. At the same time, the African Union faces systemic challenges that limit its effectiveness: unclear goals, dependence on external financing, fragmentation of the institutional structure, and the absence of effective sanction mechanisms. Based on the analysis, specific recommendations are proposed to improve the effectiveness of the AU, including strategic planning reform, strengthening financial autonomy, improving decision-making processes, and modernizing human rights protection mechanisms. The results of the study can be used to deepen scientific understanding of regional integration processes and develop practical strategies for reforming international organizations.

2. Literature Review

The research used a variety of sources to provide a comprehensive approach to the analysis of the effectiveness of international organizations. The basis for assessing the European Union's activities was the European Commission's strategic documents, such as the Europe 2020 program [1] and the European Green Deal initiative [3], which contain quantifiable goals and success criteria. These documents not only defined the main priorities of the Union for the medium and long term but also became the basis for shaping the policy of economic development, energy transformation, and social integration. Particular attention was paid to the analysis of the assessments of the implementation of Europe 2020 in the CEPS study [2], as well as Eurostat statistical data, which allow objective tracking of the implementation of the tasks set.

The official analytical materials of the European Commission on the functioning of the Single Market [12] and the Customs Union were the source of detailed information on economic integration and the EU market. Statistical reviews, in particular the "9th Cohesion Report" [14], have provided important data on the impact of cohesion policy on the economic development of the regions of the European Union.

Regarding the institutional structure of the EU and decision-making processes, information on qualified majority in the Council of the EU [11] and reviews of the functioning of the European Commission [6] were used, which allowed for analysis of the internal mechanisms of policy formation and the role of supranational bodies in ensuring efficiency.

As for the analysis of the African Union, the main reference was the documents "Agenda 2063" [21] and its first Ten-Year Implementation Program [22], which contain strategic goals for the development of the continent. A review of official materials of the African Union on the implementation of the African Continental Free Trade Area (AfCFTA) [23]; [24], as well as statistical reports of Afreximbank and STATAFRIC [32]; [35] allowed to assess the real results of integration processes in Africa.

An important source of analysis of the financing problems and institutional capacity of the African Union has been studies devoted to assessing the AU's ability to finance its own peace and security operations [26]; [27]. Particular attention has been paid to the analysis of human rights protection mechanisms through a review of the functioning of the African Commission on Human and Peoples' Rights [36], as well as the decisions of the African Court of Human Rights, in particular the cases of *SERAC v. Nigeria* [37] and *Endorois v. Kenya* [38].

Thus, the sources used cover both the regulatory framework and the results of empirical research and statistical analyses, which provided a solid basis for conducting an objective and systematic study of the effectiveness of the European and African Unions.

3. Problem Statement

In the modern multipolar world, regional international associations play a very important role in ensuring economic unity, political stability, and common security. Two associations that demonstrate fundamentally different effectiveness are the European Union and the African Union. The tasks of independent work are:

1. Conducting an assessment of the European Union as the most successful regional organization from the standpoint of efficiency criteria: from the degree of implementation of strategic goals to practical cases in the spheres of economy, security, and social development;
2. Conducting an analysis of the African Union as the organization with the least efficiency, identifying its main shortcomings, shortcomings of decision-making mechanisms, and factors that cause the AU to be less effective in resolving crises and stimulating integration processes;
3. Providing recommendations for increasing the efficiency of the African Union.

Criteria for evaluating the effectiveness of international organizations:

- clarity and attainability of goals;
- institutional capacity and resources;
- decision-making mechanisms;
- economic integration and development;
- social standards and human rights.

4. Methods and Materials

In the process of preparing the study, a set of methodological approaches was used, which made it possible to provide a comprehensive and structured analysis of the effectiveness of international organizations using the example of the European Union and the African Union. The methodology was based on comparative analysis, which made it possible to compare the activities of the two organizations according to a system of clearly defined criteria: clarity and attainability of goals, institutional capacity and resource base, decision-making mechanisms, the level of economic integration, as well as compliance with social standards and human rights. The comparative approach was necessary to identify differences in the structural features, effectiveness of policies, and institutional dynamics of the EU and the AU.

An important role in the study was played by institutional and functional analysis, which made it possible to identify how the structure of the governing bodies of both organizations is built, how their powers are delimited, and how this affects the effectiveness of decision-making and implementation. The analysis of the organizational mechanisms, procedures, financial instruments, and policies of the EU and the AU made it possible to find out why one organization achieves significant results, while the other faces chronic problems in implementing its own goals.

In addition, the method of critical document analysis was used in the work. It consisted in the study and interpretation of primary and secondary sources, in particular, strategic documents ("Europe 2020", "European Green Deal", "NextGenerationEU", "Agenda 2063", AfCFTA Protocols and others), official reports (in particular, reports of the European Commission, Eurostat, African Union), international agreements, court decisions and publications of think tanks. This made it possible to assess not only the declared goals, but also the real results of their implementation.

To better understand the dynamics of changes in the activities of organizations, the historical-genetic method was also used. It made it possible to trace the evolution of the European Union – from the European Coal and Steel Community to a modern political community – and the African Union – from the Organization of African Unity to a continental structure with ambitious integration programs. Thanks to this method, it was revealed how historical conditions shaped the modern institutional capacity of both organizations.

It is worth noting the use of quantitative analysis. The work widely involved statistical data on macroeconomic indicators (for example, GDP growth, employment rate, share of renewable energy sources, trade indicators within the AfCFTA), the degree of implementation of strategic plans and programs. Analysis of these data made it possible to objectively assess the extent to which the goals set correlate with the results achieved.

At the same time, an important component of the study was the prognostic approach, which was manifested in the formulation of recommendations for improving the effectiveness of the African Union.

Based on existing trends, an analysis of the strengths and weaknesses of the AU, and EU best practices, the paper proposed directions for reforms aimed at eliminating structural shortcomings and strengthening the African organization's ability to act as a full-fledged integration mechanism.

5. Results and Discussion

5.1. The European Union as the Most Successful International Organization

For more than six decades, the European Union has been demonstrating how economic and political unification can transform countries: after the Second World War, it has grown into a powerful player with its currency, a borderless internal market, and supranational institutions. Thanks to clear goals and a clear division of powers, the EU has learned to react quickly to various crises. Its ability to implement uniform rules for all 27 member states, coordinate joint investment programs, and build joint projects makes it an example of an effective international organization. That is why I choose the European Union as the most successful model of regional integration and cooperation.

1. Clarity and Achievability of Goals

One of the first major initiatives was the Europe 2020 strategy, adopted in 2010 as an action plan for the end of the decade with five clear, quantifiable targets: to increase the employment rate to 75% (69% in 2010), to invest 3% of GDP in research and innovation, to reduce greenhouse gas emissions by 20%, to ensure a 20% share of renewable energy sources and to reduce the rate of early school leaving to 10%. According to Eurostat statistics, progress can be traced up to 2019 – employment increased to 73.2%, investment in research and development (R&D) to 2.2% of GDP, emissions decreased by 24%, and the share of renewable energy sources exceeded 20% [1]; [2]. It is worth mentioning the introduction of the “European Green Deal”, consisting of policy initiatives that set the EU on a green transition path with the ultimate goal of achieving climate neutrality by 2050. Importantly, interim targets were set, including a 50–55% reduction in emissions by 2030, 32% renewables, and increased energy efficiency [3]. The results of the strategy's implementation are quite optimistic: according to an assessment by Ember, the share of wind and solar in electricity generation increased significantly in 2020–2024, and member states jointly launched “Fit for 55”, which extended the scope of the Emissions Trading System (ETS) to transport and buildings [4]. The response to the COVID-19 pandemic has further confirmed the EU's ability to quickly adapt strategies to new challenges. In 2020, the EU adopted the NextGenerationEU, a commission that was introduced as a temporary recovery plan (€390 billion in grants and €360 billion in loans through the Recovery and Resilience Facility). Each member state developed its own National Recovery and Resilience Plan with clear milestones. Spain, Italy, and France have reported significant GDP growth and unemployment reductions, demonstrating that clear targets combined with financial incentives are working. A key element of the EU's success is its monitoring and reporting system [5]. Eurostat maintains monthly and annual online tables where each indicator is compared with the baseline. Each year, the commission issues detailed reports – Country Reports – analyzing who is not meeting the targets and how, and providing guidance on adjustments.

2. Institutional Capacity and Resources

At the heart of integration is the European Commission, the executive body responsible for the legislative process, budget management, and enforcement of European law. At the beginning of 2023, the Commission had around 32,262 staff: a mix of permanent officials, temporary agents, contract staff, and national experts, providing both political and technical support to all 27 Commissioners and their Directorates-General [6]. In addition, a growing number of different executive agencies operate within the EU (European Medicines Agency (EMA), Eurostat, European Institute of Innovation and Technology (EIT), etc.). Each such agency develops a narrowly focused expertise and has its budget and staff. Based on a multi-annual model, the European Union spends around 1.0–1.1% of its GDP per year. The Multiannual Financial Framework (MFF 2021–2027) set a budget of €1.211 trillion, and the NextGenerationEU was added, making the EU the first supranational borrower on global markets [7]. Such financial autonomy allows not only to implement common policies (from the Green Deal to the digital transformation), but also to quickly mobilize resources in crises, as happened during the COVID19 pandemic. A key element of institutional capacity is the European External Action Service (EEAS), which brings together diplomatic representatives in more than 140 delegations around the world and coordinates the EU's foreign policy course [8]. An extremely important component is the European Semester system – an annual cycle of coordination of budgetary and reform plans. Member States submit “Programmes on Stability or Convergence” and “National Reform Programmes”, and the

Commission puts forward CountrySpecific Recommendations [9]; [10]. In conclusion, the EU has a unique institutional capacity thanks to the combination of effective supranational bodies (Commission, European Parliament, Court of Justice), an extensive network of executive agencies and delegations, which allows it to cover almost all policy areas.

3. Decision-Making Mechanisms

In the European Union, decision-making is built on a combination of three main elements:

- The European Commission which has the right to propose new laws. Projects are developed by the Directorates-General, agreed by the College of Commissioners, and only then submitted to the Council and Parliament. Such centralization provides a single “entry point” for new policies;
- Then the ordinary legislative procedure works – the European Parliament and the Council of the EU discuss this project together. They exchange proposals and make amendments until they reach a common agreement.
- In most cases, the Council approves the final version not unanimously, but by the so-called qualified majority, when 55% of the countries (in practice 15 out of 27) vote “in favor”, which makes up at least 65% of the population of the Union.

This allows decisions to be made even without the full consent of all 27 countries. A blocking minority requires at least four countries representing more than 35% of the population. If at least three countries refuse, but together do not constitute a blocking minority, the decision is also adopted. In cases where the Council does not vote on the proposal of the Commission or the High Representative, a “reinforced qualified majority” (72% of countries, 65% of the population) applies [11]. Therefore, the EU decision-making system, based on a qualified majority and a “trilogue” between the three institutions, allows for quick and legitimate resolution of complex issues of most policies, avoiding the veto that paralyzes other international organizations.

4. Economic Integration and Development

The EU is seen as a unique project of economic integration (primarily the EU originated based on economic integration within the framework of the ECSC between France and Germany in the 1950s), based on four “freedoms” – the free movement of goods, services, capital, and people. In 1993, the Single Market was created, which significantly reduced internal barriers. According to the European Commission, in the period 1992–2017 alone, the share of trade between member states increased by 9%, and the EU’s gross domestic product (GDP) gained an additional 2–3% each year due to the effect of scale. The Customs Union operates simultaneously with the Single Market, which abolished internal customs duties and established a single external customs duty. The financial “cushion” of integration was the Monetary Union with the single currency, the euro, and the European Central Banking System. At the same time, to smooth out the differences in the development of regions, the Cohesion Policy has been introduced, which for the period 2021–2027 provides a budget of €392 billion to support lagging regions, create jobs, and strengthen the competitiveness of local enterprises [13]. According to the 9th Report on Economic, Social and Territorial Cohesion (2024), in recent years, EU investments have led to GDP growth in less developed regions by 1.5–2% and significantly reduced youth unemployment [14]. Another important step is the formation of the Capital Markets Union, which aimed to facilitate access to long-term financing for small and medium-sized enterprises, and the external dimension of integration is implemented through the Global Gateway and numerous trade agreements. The EU currently has agreements in place or provisionally applied with over 80 countries and regions, including the Generalised Scheme of Preferences (GSP) for 72 countries and free trade agreements with 54 partners. An example of such external deepening is the Deep and Comprehensive Free Trade Agreement (DCFTA) with Ukraine [15]; [16].

5. Social Standards and Human Rights

The European Union is built on clearly formulated social standards and human rights guarantees, enshrined in the founding treaties and legal acts. Firstly, the EU Charter of Fundamental Rights has the same legal value as the treaties and covers a wide range of rights: freedoms, equality, solidarity, civil liberties, and justice. It protects the rights to freedom of thought, religion, expression, and non-discrimination on the grounds of sex, race, belief, gender identity, disability, age, or sexual orientation [17]. In 2017, the EU agreed on the European Pillar of Social Rights, a declaration of 20 principles aimed at ensuring equal opportunities, fair working conditions, and social protection. This initiative is also complemented by the Social Scoreboard, which annually measures employment, poverty, and living standards in member states, allowing progress to be tracked and “hot spots” in social policy to be identified [18]. Directives are used to implement social policy. For example, the Work-life Balance

Directive 2019/1158 introduced a minimum of 10 working days of paid parental leave, 5 days of career leave, and the right to flexible working hours for parents and carers, protecting them from unfair dismissal when exercising these rights [19]. The financial backbone of the EU's social policy is the European Social Fund Plus (ESF+), the main instrument for investing in people. For the period 2021–2027, the ESF+ has a budget of €142.7 billion for projects aimed at increasing employment, social inclusion, training, and skills [20]. In summary, the European Union is the most successful model of regional integration thanks to a clear combination of defined quantitative targets and a monitoring system that ensures transparency and accountability of all 27 Member States. Supranational institutions and a common euro budget allow for swift decision-making without endless vetoes, while a borderless internal market and cohesion policy support economic growth and reduce regional disparities. Finally, high social standards – from human rights protection to paid holidays – make life safer and fairer for people in the EU.

5.2. The African Union as the Least Successful International Organization

The African Union was established in 2002 based on the Organization of African Unity to deepen political and economic integration, as well as for the development of the continent. However, it has faced some structural and functional limitations. Although the organization has formally ambitious goals, the AU does not demonstrate noticeable results due to limited financial resources, weak executive power, and the recommendatory nature of its decisions, which makes it one of the least effective international organizations today.

1. Clarity and Attainability of Goals

The African Union has formalized its key goals in the strategic framework of Agenda 2063, announced as “a blueprint for the continent’s development for the next 50 years”, but in practice, they remain too broad and weightless, as clear quantitative indicators for intermediate stages and clear deadlines are almost absent. Although the Document states the overall objective of “charting Africa’s development trajectory,” the specification of roles, responsibilities, and time frames for member states is only partially implemented, creating a syndrome of “constant new ideas without tangible achievements” [21]. The lack of a single mechanism for monitoring and evaluating progress, even within the first Ten-Year Implementation Program, has led to parallel processes with the UN Sustainable Development Goals and duplication of reporting, rather than some clarity and coherence [22]. The list of 15 projects – from high-speed rail to a continental space agency – looks impressive on paper, but most initiatives have yet to move beyond the planning stage, demonstrating a lack of realism and the resource base to implement them. Even the priority African Continental Free Trade Area (AfCFTA), launched as a pilot in January 2021, is experiencing persistent delays in the final implementation of tariff schedules and optional free movement provisions, despite active signatures and ratifications by most countries, which de facto illustrates the discrepancy between ambition and real steps with the established deadlines [23]. The level of political will is also confirmed by the free movement protocol, signed by 32 states but ratified by only four, indicating a weak commitment to agreed continental goals [24].

2. Institutional Capacity and Resources

The African Union (AU) remains institutionally and resource-poor, which undermines its ability to carry out its mandate. The executive body is the AU Commission, which has approximately 1,500 staff and operates with a budget of \$647.3 million for 2024, a meager sum to serve the 55 countries of the continent with a population of over a billion and numerous crisis zones [25]. Moreover, almost 98% of the program and 99% of peace and security expenditures are funded by international partners, not member states, which has resulted in the AU losing its strategic autonomy and being unable to independently determine the priorities and scope of operations without donor approval [26]. Despite the decision in 2016 to introduce a 0.2% import levy on imports from third countries with a projected revenue of \$1.2 billion to establish a Peace and Security Fund, key provisions of this mechanism have not yet been implemented, and serious cash gaps have led to delays in the launch of important missions (such as AFISMA in Mali) and the disruption of financing of “hot” projects within the African Continental Free Trade Area (AfCFTA) [26]; [27]. Due to the lack of its resources, the AU is forced to delegate the management of many operations to regional organizations and international missions, effectively acting as an “observer” instead of leading continental initiatives and ensuring their sustained support. Even more telling is the situation with the African Standing Force (ASF), which has never reached operational capacity due to insufficient funding and lack of coordination across regions. For example, the AMISOM mission in Somalia, with 22,000 troops, requires approximately \$900 million annually, and the funds

come exclusively from the EU, the UN, and individual donor countries, while the AU's contribution remains symbolic.

3. Decision-Making Mechanisms

The African Union formally entrusts the adoption of fundamentally important decisions to the highest body, the Assembly of Heads of State and Government, which, according to the Statute, can vote only by consensus or, in its absence, by a two-thirds majority of the votes of the Member States, and the procedures for determining whether a question is procedural are decided by a simple majority [28]. However, in reality, practice shows that the search for consensus turns into endless bargaining, as a result of which decisions are taken for months and lose their relevance in crises. In addition, the powers of the summit are duplicated by decisions of the Executive Council and the Peace and Security Council, and various technical issues are considered by the Committee of Permanent Representatives – each body uses its procedures, which creates fragmentation and incoherence that paralyzes a rapid response even within the framework of the same policy [29]. This fragmented structure shows its unwillingness to act in a coordinated manner: for example, during a series of coups d'état in 2021–2023, the Peace and Security Council's decisions to immediately suspend Mali and Sudan from all AU bodies were adopted only a few weeks after the events [30]. Therefore, the lack of a single, universally binding decision-making process, insufficient delegation of authority, combined with diffused accountability, make the AU's decision-making mechanisms too slow, opaque, and ineffective in the face of urgent challenges.

4. Economic Integration and Development

The African Union has laid the foundation for economic integration through the strategic documents Agenda 2063 (see paragraph 1) and the creation of NEPAD (New Partnership for Africa's Development) as an executive development agency, but their institutional structure and financial base have proven too weak to implement ambitious plans. NEPAD is financed by the AU Commission, contributions from member states and donor grants, but due to the lack of a transparent mechanism for resource allocation and weak support, none of the numerous projects has reached the proper stage of implementation [31]. Particular attention was paid to the African Continental Free Trade Area (AfCFTA), which was supposed to increase the share of intra-continental trade to 50% by 2023. However, in practice, trade between African countries fluctuates between 15–18%, and although in 2023, according to Afreximbank, its total volume increased by 3.2% to \$192.2 billion, this dynamic remains insufficient to achieve the goals of the agreement [32]; [33]. Basic protocols on tariff liberalization and coverage of services have been implemented only in some states, which further complicates the creation of a full-fledged internal market; a large number of non-tariff barriers, a low level of logistics and digital infrastructure hamper trade even within countries with ratified tariff reduction schedules [34]; [35]. In addition, economic integration suffers from excessive fragmentation: the African Union recognizes eight regional economic communities, each of which has its trade regimes and safeguard mechanisms. As a result, membership overlaps and conflicting rules between such regional associations and the AfCFTA create legal uncertainty. The lack of a single authority to coordinate these communities and agree on priorities creates a “broken telephone” effect between the continental and regional levels, which leads to delays in making key economic decisions.

5. Social Standards and Human Rights

The African Union has formalized a mechanism for the protection of social standards and human rights through the African Charter on the Rights and Freedoms of Peoples (Banjul Charter), adopted on 1 June 1981, as well as through some protocols (the African Court on Human Rights (1998) and the Protocol on the Rights of Women in Africa (Maputo Protocol, 2003) [36]. However, the actual level of implementation of these norms remains low, since the Charter and its annexes are consensual and do not provide for effective sanction mechanisms in the event of failure by participating States to implement the decisions adopted. In 1987, the African Commission on Human and Peoples' Rights (ACHPR) (generally a quasi-judicial body) was established, which can only recommend to member States to bring national legislation into line with the Geneva norms of the Charter, but has no power to enforce its conclusions. Monitoring procedures are mentioned and it is stated that violations should be regulated, but clear reporting deadlines for states and control mechanisms are not prescribed, and the budget and staff of the commission remain limited, which undermines its ability to even receive and process citizens' appeals. A typical case is the case of SERAC v. Nigeria, in which the Commission in 2001 found that Nigeria had violated some articles of the Charter (the right to health, environment, property and social development), but to this day neither promises nor reforms have been implemented, and the people's rights to a clean environment and material compensation have remained declarative [37]. Even

worse is the case of *Endorois v. Kenya*: No radical progress has been made even 20 years after the Commission's decision, which ordered Kenya to return the community their traditional lands and pay compensation: of the seven recommendations, only the formal registration of the Endorois Welfare Council has been fully implemented, all others – access to the lake, economic benefits, real land restitution – remain on paper [38]. Another important instrument is the African Court of Human Rights, established by the 1998 protocol and launched in 2004 as an addition to the Commission. However, as of 2024, only 34 states have ratified this protocol. In addition, the processing of cases remains slow, the court's budget and staffing are too small to meet the demands of the population, and decisions are often ignored by national governments [39]. The Maputo Protocol, which was supposed to be a breakthrough in the field of women's rights (the right to decent marriage, combating violence, access to inheritance, etc.), is due to enter into force at the end of June 2023. ratified by 44 out of 55 member states, but with a large number of reservations: 15 countries signed but did not ratify, and even among those that ratified, many made amendments to key provisions (for example, on the age of marriage) [40].

Due to the lack of resources and a clear enforcement mechanism for the implementation of decisions, these institutions remain more symbolic to maintain the image of the AU than a real safeguard against rights violations. Without a radical increase in funding, a clearer reporting system, and, most importantly, the political will of member states, even the most convincing or progressive documents will remain a mere formality.

Recommendations

To increase the effectiveness of the African Union, it is advisable to carry out a comprehensive transformation of key strategic approaches. First of all, it is necessary to review the strategic planning process, ensuring the reform of the Agenda 2063 document by the principles of SMART planning, with the definition of clear, measurable indicators, the establishment of intermediate stages of implementation, and specific deadlines. It is also advisable to create a single mechanism for monitoring and assessing progress, integrated with the UN reporting system, which will avoid duplication of procedures and increase transparency in the implementation of strategic goals. A critical element of the reform should be to strengthen the organization's financial autonomy. In particular, the implementation of the government initiative to introduce a 0.2% import levy, launched in 2016, should be intensified, and the funds received should be directed not only to financing the Peace and Security Fund, but also to supporting the implementation of the African Continental Free Trade Area (AfCFTA), the New Partnership for Africa's Development (NEPAD) and social initiatives. In parallel, it is necessary to introduce mandatory minimum contributions from member states to the general budget of the AU Commission, as well as to attract additional resources with the participation of the private sector under the coordination of the African Investment Bank. Given the low efficiency of decision-making, it is advisable to streamline the institutional mechanisms of the African Union. In particular, it is proposed to abandon the principle of consensus in resolving fewer sensitive issues (economic, infrastructure) in favor of the qualified majority procedure. It is also necessary to unify the rules of procedure of the Assembly, the Executive Council, and the Peace and Security Council to ensure greater coordination and consistency of decision-making processes.

In the field of economic integration, it is recommended to accelerate the implementation of the AfCFTA by simplifying the procedures for ratifying agreements, establishing mandatory time frames for the removal of customs and non-tariff barriers, as well as agreeing on uniform rules for determining the origin of goods within the eight regional economic communities. To coordinate integration processes, it is advisable to create a permanent coordination committee with the participation of representatives of all regional associations under the auspices of the African Union Commission.

The reform of the human rights protection system requires special attention. To increase its effectiveness, it is advisable to grant the African Commission on Human and Peoples' Rights powers that are mandatory for member states to implement, as well as to provide for sanction mechanisms for failure to implement adopted decisions. It is recommended to significantly increase the budget of the African Court on Human and Peoples' Rights, expand the mechanisms for individual appeals by citizens to the court (currently this possibility is provided in only eight states) and introduce a system of permanent monitoring missions under the auspices of the UN to promptly respond to human rights violations.

An alternative approach to the development of the African Union could be the concept of "gradual integration", which involves the formation of vanguard groups of member states ("first-speed clubs")

with deeper economic and political integration, clear obligations, and defined financial contributions. Other states could join such unions in stages after achieving established benchmarks (KPIs). The application of such an approach would accelerate the process of regional integration, ensure visible results and increase confidence in the African Union at the continental level.

6. Conclusions

The study conducted provided a comprehensive assessment of the effectiveness of two regional international organizations – the European Union and the African Union – based on some clearly formulated criteria: clarity of strategic goals, institutional capacity, decision-making processes, level of economic integration, and protection of social standards and human rights. The European Union has confirmed its role as the most successful model of regional integration. Its strategic planning is based on clearly measurable goals and effective monitoring mechanisms; supranational institutions ensure prompt decision-making, and a multi-level financial system allows for the implementation of large-scale development programs and response to global challenges. A high level of economic integration, the functioning of the single market, and the consistent implementation of social policy and human rights standards are key factors in the EU's success. In contrast, the African Union's activities demonstrate low effectiveness, which is due to some systemic problems: excessive generality of strategic goals without proper detailing, weak institutional and financial capacity, fragmentation of decision-making mechanisms, as well as limited effectiveness in the field of economic integration and human rights protection. Dependence on external financing and the absence of mandatory decision-making mechanisms significantly complicate the achievement of the set goals. The study formulated some recommendations to improve the effectiveness of the African Union, in particular, the need to revise strategic planning according to the SMART principles, strengthen financial autonomy, improve decision-making procedures, and reform the human rights protection system. It was also proposed to consider the "gradual integration" model as an alternative approach to gradually deepening regional cooperation. In general, the results of the study confirm the importance of a comprehensive approach to the assessment of international organizations, which takes into account both the formal aspects of the institutional architecture and the real practices of implementing goals and programs. The conclusions obtained have the potential for further use in scientific research and practical recommendations for reforming regional integration associations.

References

1. European Commission. (2010). *Europe 2020: A European strategy for smart, sustainable and inclusive growth*. <https://ec.europa.eu/eu2020/pdf/COMPLET%20EN%20BARROSO%20%20%20007%20-%20Europe%202020%20-%20EN%20version.pdf>
2. Centre for European Policy Studies. (2014). *The review of the Europe 2020 Strategy: From austerity to prosperity?* https://aei.pitt.edu/56743/1/CEPS_PB_322_AR_on_Europe_2020_final.pdf
3. European Council. (n.d.). *European Green Deal*. <https://www.consilium.europa.eu/en/policies/european-green-deal>
4. Ember. (2025). *European Electricity Review 2025*. https://ember-energy.org/app/uploads/2025/01/EER_2025_22012025.pdf
5. European Commission. (n.d.). *NextGenerationEU*. https://next-generation-eu.europa.eu/index_en
6. European Commission. (2023). *Staff Members on 01/01/2023*. https://commission.europa.eu/system/files/2023-04/HR-Key-Figures-2023-en_fr.pdf
7. European Commission. (n.d.). *2021–2027 long-term EU budget & NextGenerationEU*. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/eu-budget/long-term-eu-budget/2021-2027_en
8. European Union External Actions. (n.d.). *Structure and organisation*. https://www.eeas.europa.eu/eeas/structure-and-organisation_en
9. European Commission. (2023). *2023 European Semester: National Reform Programmes and Stability/Convergence Programmes*. https://commission.europa.eu/business-economy-euro/european-semester/european-semester-timeline/2023-european-semester-national-reform-programmes-and-stabilityconvergence-programmes_en

10. European Commission. (2024). *2024 European Semester: Country Specific Recommendations / Commission Recommendations*. https://commission.europa.eu/publications/2024-european-semester-country-specific-recommendations-commission-recommendations_en
11. European Commission. (n.d.). *Qualified majority*. <https://www.consilium.europa.eu/en/council-eu/voting-system/qualified-majority/>
12. European Commission. (2019). *EU Single Market Factsheet*. https://commission.europa.eu/document/download/090374da-1b60-463c-a71d-83df70cd32f4_en?filename=factsheet_singlemarket_march2019.pdf
13. European Commission. (n.d.). *The future of Cohesion Policy*. https://ec.europa.eu/regional_policy/policy/how/future-cohesion-policy_en
14. European Commission. (2024). *9th Cohesion Report shows that Cohesion Policy continues to narrow the gaps in EU regions and Member States*. https://ec.europa.eu/regional_policy/whats-new/newsroom/27-03-2024-9th-cohesion-report-shows-that-cohesion-policy-continues-to-narrow-the-gaps-in-eu-regions-and-member-states_en
15. European Commission. (n.d.). *Negotiations and agreements*. https://policy.trade.ec.europa.eu/eu-trade-relationships-country-and-region/negotiations-and-agreements_en
16. European Commission. (n.d.). *Economic integration, trade and connectivity*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/sustainable-growth-and-jobs/economic-integration-trade-and-connectivity_en
17. European Parliament. (2000). *Charter of Fundamental Rights of the European Union*. https://www.europarl.europa.eu/charter/pdf/text_en.pdf
18. European Commission. (n.d.). *European Pillar of Social Rights*. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=LEGISSUM:european-pillar-of-social-rights>
19. European Commission. (n.d.). *Work-life balance*. https://employment-social-affairs.ec.europa.eu/policies-and-activities/rights-work/labour-law/working-conditions/work-life-balance_en
20. European Commission. (n.d.). *What is the ESF+?* <https://european-social-fund-plus.ec.europa.eu/en/what-esf>
21. African Union. (2015). *Agenda 2063: A shared strategic framework for inclusive growth and sustainable development*. https://au.int/web/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/29732-wd-27_08_agenda_2063_background_note_en_0.pdf
22. African Union. (2015). *An overview of Agenda 2063: First Ten Year Implementation Plan*. https://au.int/sites/default/files/documents/33126-doc-11_an_overview_of_agenda.pdf
23. African Union. (2023). *Theme of the Year 2023: Acceleration of AfCFTA Implementation*. <https://au.int/en/theme/2023/acceleration-of-afcfta-implementation>
24. African Union. (2024). *ECOSOCC Webinar Series: Advancing the AfCFTA and Free Movement Protocol*. <https://ecosocc.au.int/en/news/press-releases/2024-10-11/ecosocc-webinar-series-advancing-afcfta-and-free-movement-protocol>
25. African Union Commission. (n.d.). *African Union Commission*. https://en.wikipedia.org/wiki/African_Union_Commission
26. De Coning, C. (2017). *Can the AU finance its own peace operations, and if so, what would the impact be?* <https://cedricdeconing.net/2017/03/28/can-the-au-finance-its-own-peace-operations-and-if-so-what-would-the-impact-be/>
27. Good Governance Africa. (n.d.). *Imagine a self-sufficient African Union*. <https://gga.org/imagining-a-self-sufficient-african-union/>
28. African Union. (2000). *Constitutive Act of the African Union*. https://au.int/sites/default/files/pages/34873-file-constitutiveact_en.pdf
29. African Union. (n.d.). *The Executive Council*. <https://au.int/en/executivecouncil>
30. African Union. (2021). *African Union suspends Mali from participation in all activities*. <https://au.int/fr/node/40579>
31. African Union. (n.d.). *New Partnership for Africa's Development (NEPAD)*. <https://au.int/en/organs/nepad>
32. African Union. (2019). *Operational phase of the African Continental Free Trade Area launched*. <https://au.int/en/articles/operational-phase-african-continental-free-trade-area-launched>
33. African Union. (2024). *Significant progress on AfCFTA implementation highlighted at the Conference of Speakers of Parliaments*. <https://pap.au.int/en/news/press-releases/2024-09-19/significant-progress-afcfta-implementation-highlighted-conference-s>

34. African Union. (2020). *Conditions for success in the implementation of the African Continental Free Trade Agreement*. <https://au.int/sites/default/files/documents/38076-doc-afcftaenglishfinal20200123-2.pdf>
35. STATAFRIC. (2024). *African Trade Statistics 2022*. <https://statafric.au.int/en/news/press-releases/2024-06-13/african-trade-statistics>
36. African Union. (1981). *African Charter on Human and Peoples' Rights*. <https://au.int/en/treaties/african-charter-human-and-peoples-rights>
37. Social and Economic Rights Action Center, & Center for Economic and Social Rights. (2001). *Communication No. 155/96: SERAC v. Nigeria*. <https://www.escri-net.org/caselaw/2006/social-and-economic-rights-action-center-center-economic-and-social-rights-v-nigeria/>
38. Endorois Welfare Council. (2010). *The Endorois Case*. <https://www.escri-net.org/resources/the-endorois-case/>
39. African Court Coalition. (n.d.). *Ratification & Declaration*. <https://africancourtcoalition.org/ratification-declaration/>
40. African Union. (2023). *Maputo Protocol on the Rights of Women in Africa: Commemorating 20 Years*. <https://au.int/en/newsevents/20230705/maputo-protocol-20-years>



Географія цифрового впливу: технологічна трансформація демократії і зовнішньої політики

Павло Г. Петров ^{1*} • Віктор В. Грушка ²

¹ Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна). Доцент кафедри міжнародних відносин, канд. політ. наук, доцент.

² Дніпровський національний університет імені Олеся Гончара (Україна). Доцент кафедри географії, канд. геогр. наук, доцент.

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.13](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.13)

Авторське право

© 2025 авторів



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



У статті розглядається трансформація демократії, зовнішньої політики та глобальних процесів під впливом цифровізації, з особливим акцентом на її географічні аспекти. Актуальність дослідження обумовлена стрімким розвитком ІКТ, які не лише змінюють механізми політичної участі, але й формують нові просторові нерівності у глобальній системі міжнародних відносин. Метою статті є комплексний аналіз впливу цифровізації на демократичні процеси, зовнішню політику держав та географічну структуру глобального цифрового порядку. У роботі визначено основні поняття цифрової демократії, електронного урядування, кібердипломатії та цифрового суверенітету. Особлива увага приділена географічній нерівності цифрового доступу, яка проявляється у розриві між Глобальною Північчю та Півднем, а також між урбанізованими центрами і периферійними регіонами всередині окремих держав. Окреслено, як просторові бар'єри у доступі до технологій впливають на можливості політичної участі та посилюють дисбаланси у міжнародних відносинах. Розкрито роль цифрової інфраструктури як геополітичного чинника, що формує нові міжнародні альянси та зони впливу. Проаналізовано регіональні кейси: Естонію як приклад експорту цифрової демократії, Китай як приклад поширення цифрового авторитаризму через «Цифровий шовковий шлях», а також Україну як приклад розвитку цифрової стійкості в умовах воєнної агресії. Підкреслено, що кожен з цих прикладів демонструє специфічні географічні особливості впливу цифрових технологій на зовнішньополітичну стратегію та міжнародну інтеграцію. У висновках наголошується, що цифровізація радикально змінює географію міжнародної взаємодії, створюючи нові просторові поділи і змінюючи баланс влади у глобальному порядку. Цифрові інфраструктури, розриви у доступі до ІКТ і моделі цифрового розвитку формують нові центри впливу та периферії в глобальній політиці. Для забезпечення демократичного розвитку цифрової епохи необхідне вироблення міжнародних стратегій, спрямованих на подолання цифрової нерівності та справедливий розподіл технологічних можливостей у просторі.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

цифровізація, географія цифрового доступу, цифрова демократія, геополітика, цифровий суверенітет, міжнародні відносини, зовнішня політика, глобальні просторові поділи.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


The Geography of Digital Influence: The Technological Transformation of Democracy and Foreign Policy

 Pavlo Petrov ^{1*} • Viktor Hrushka ²
¹ Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine). Associate Professor at the Department of International Relations, PhD in Political Science, Associate Professor.

² Oles Honchar Dnipro National University (Ukraine). Associate Professor of the Department of Geography, PhD in Geography, Associate Professor.

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

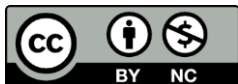
ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.13](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.13)

 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)



The article examines the transformation of democracy, foreign policy, and global processes under the influence of digitalization, with a particular focus on its geographical aspects. The relevance of the study is determined by the rapid development of information and communication technologies, which not only change the mechanisms of political participation but also create new spatial inequalities within the global system of international relations. The purpose of the article is to provide a comprehensive analysis of the impact of digitalization on democratic processes, states' foreign policies, and the geographical structure of the global digital order. The study defines the key concepts of digital democracy, e-governance, cyber diplomacy, and digital sovereignty. Special attention is paid to the geographical inequality of digital access, which manifests itself in the divide between the Global North and the Global South, as well as between urban centers and peripheral regions within individual countries. It is outlined how spatial barriers to technology access affect opportunities for political participation and exacerbate imbalances in international relations. The role of digital infrastructure as a geopolitical factor shaping new international alliances and spheres of influence is also revealed. The article analyzes regional case studies: Estonia as an example of the export of digital democracy; China as a case of spreading digital authoritarianism through the "Digital Silk Road"; and Ukraine as an example of developing digital resilience under conditions of military aggression. It is emphasized that each of these cases demonstrates specific geographical features of the impact of digital technologies on foreign policy strategies and international integration. The conclusions highlight that digitalization is radically transforming the geography of international interaction, creating new spatial divides and shifting the balance of power in the global order. Digital infrastructures, disparities in ICT access, and models of digital development are forming new centers of influence and peripheries in global politics. To ensure democratic development in the digital era, it is necessary to develop international strategies aimed at overcoming digital inequality and ensuring a fair distribution of technological opportunities across regions.

KEYWORDS

digitalization, geography of digital access, digital democracy, geopolitics, digital sovereignty, international relations, foreign policy, global spatial divides.

1. Вступ

У сучасному світі цифровізація перетворилася на визначальний чинник політичних, економічних і соціальних процесів. Розвиток ІКТ радикально змінив підходи до управління державою, політичної участі громадян і взаємодії на міжнародній арені. Поява цифрової демократії, е-урядування, кібердипломатії та цифрового суверенітету вказує на те, що цифрові технології стали не лише технічним інструментом, а важливою політичною інституцією, яка формує нові моделі влади та взаємодії. Однак поряд із можливостями цифровізації зростають і нові виклики. Поглиблюється цифрова нерівність як між державами, так і в межах окремих суспільств, що створює просторові бар'єри до політичної участі та доступу до цифрових благ. Цифрові технології одночасно стають інструментами демократизації і централізованого контролю, відкриваючи шлях як для зміцнення прав людини, так і для посилення авторитарних практик через механізми спостереження, цензури та маніпуляцій.

У цьому контексті особливого значення набуває географічний вимір цифрової трансформації. Нерівномірний розподіл цифрової інфраструктури та доступу до інтернету формує нові осі глобального поділу: між Глобальною Північчю і Півднем, центрами інновацій та периферійними регіонами. Саме цифрова географія дедалі більше визначає не лише можливості держав у глобальній конкуренції, але й характер їхньої зовнішньої політики.

2. Огляд літературних джерел

У процесі підготовки статті було проаналізовано ключові дослідження з цифрової демократії, зовнішньої політики, цифрового суверенітету та географії цифрової нерівності. Основу теоретичної бази склали праці S. Clift (2003) [5] і F. Gilardi (2016) [16] щодо електронного урядування та політичної участі, а також дослідження European Movement International (2016) [11] і C. Fuchs (2022) [15], присвячені кіберпростору як новій публічній сфері. Цифровий суверенітет і контроль над інфраструктурою розглянуто у працях J. Pohle і T. Thiel (2020) [23] та S. Fleming (2025) [13], а питання м'якої сили у цифрову епоху – у дослідженнях J. Nye (2004) [21] і N. Chitty та S. Dias (2018) [4]. Трансформацію зовнішньої політики під впливом цифровізації проаналізовано через роботи Diplo Foundation [6; 7] і T. Frey (2024) [14], а геополітичне суперництво США, Китаю та ЄС – за матеріалами M. Kuo (2023) [17] і European Commission (2025) [10]. Аспекти цифрової нерівності висвітлюють L. Signé (2023), Mobile Citizen (2022) [20] та OECD (2021) [22], тоді як загрози для демократії, пов'язані з маніпуляціями, дезінформацією та deepfake, проаналізовано на основі A. Shahbaz (2018) [27], L. Cecco (2025) [3] і M. Recanatì та B. Kerley (2024) [24] тощо. Отже, проведений огляд літератури забезпечив комплексне підґрунтя для аналізу впливу цифровізації на демократичні процеси, зовнішню політику та географічну структуру міжнародних відносин.

3. Постановка завдання

Метою статті є комплексний аналіз впливу цифровізації на демократичні процеси, зовнішню політику держав та географічну структуру глобального цифрового порядку. Для досягнення поставленої мети у статті передбачено вирішення таких завдань: розкрити сутність цифрової демократії та суміжних елементів в умовах глобальної цифровізації; проаналізувати вплив цифрових технологій на механізми політичної участі та зовнішньополітичні практики держав; дослідити географічні аспекти цифрової нерівності; визначити роль цифрової інфраструктури як геополітичного чинника у формуванні міжнародних альянсів та зон впливу; проаналізувати регіональні приклади як моделі різного використання цифрових технологій у зовнішньополітичних стратегіях.

4. Методи та матеріали

Для досягнення мети дослідження у статті застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує методи політичної науки, міжнародних відносин, соціальної географії та досліджень інформаційно-комунікаційних технологій. Основним методом став аналіз наукової літератури та аналітичних звітів, що дозволило сформувати теоретичну базу для вивчення цифрової

демократії, цифрового суверенітету та цифрової дипломатії. Застосовано порівняльний аналіз регіональних кейсів Естонії, Китаю та України для виявлення моделей використання цифрових технологій у зовнішній політиці та просторових особливостей цифрового впливу. Географічний підхід забезпечив аналіз цифрової нерівності та її впливу на формування нових центрів і периферій у глобальній політиці. Також використано структурно-функціональний аналіз для дослідження взаємозв'язку між цифровими технологіями, демократичними процесами та міжнародними відносинами тощо.

5. Результати та обговорення

Цифровізація державного управління та міжнародних процесів зумовила появу нових парадигм у розумінні демократії, суверенітету й зовнішньої політики. Одним із ключових феноменів у цьому контексті є цифрова демократія, яку розглядають як застосування ІКТ для підвищення ефективності демократичних процесів, зокрема через розширення політичної участі, забезпечення прозорості урядування та зворотного зв'язку з громадянами [5; 16]. Цифрова демократія охоплює такі інструменти, як електронне голосування, онлайн-консультації, цифрові петиції та платформи для участі у формуванні публічної політики. Таким чином, ІКТ стають не просто засобами комунікації, а важливими політичними інституціями, що впливають на якість демократії.

Водночас із розвитком цифрових форм участі постає поняття цифрового суверенітету, яке стосується здатності держави контролювати свої цифрові ресурси, інфраструктуру, дані та політики в інтернет-просторі. Це особливо важливо в умовах глобального домінування транснаціональних ІТ-корпорацій і геополітичного суперництва між провідними державами. Цифровий суверенітет означає, що держава має як технологічні, так і нормативно-правові інструменти для захисту своїх інтересів у цифровій сфері [13; 23]. Відсутність контролю над критичною цифровою інфраструктурою, програмним забезпеченням і персональними даними може створювати вразливість до зовнішніх втручань і знижувати політичну автономію. У цьому контексті трансформується і розуміння м'якої сили, концепцію якої запропонував Джозеф Най. У цифрову добу м'яка сила дедалі більше реалізується через цифрові платформи, соціальні мережі та онлайн-комунікації. Цифровий контент – від культурного продукту до політичної реклами – використовується для формування позитивного міжнародного іміджу, просування цінностей і норм, а також залучення симпатій світової аудиторії [4; 21]. Успішне використання м'якої сили вимагає цифрової компетентності та стратегічного підходу до комунікації, особливо в контексті конкуренції на міжнародному інформаційному ринку.

Цифрові технології дедалі більше інтегруються і в інструментарій зовнішньої політики. Поява таких явищ, як цифрова дипломатія, кібердипломатія та публічна дипломатія в інтернеті, свідчить про трансформацію традиційної дипломатії відповідно до вимог цифрового середовища. Держави активно використовують ІКТ для ведення дипломатичного діалогу, управління іміджем на міжнародній арені, залучення діаспори та мобілізації зовнішньої підтримки під час криз [8; 14]. Крім того, дедалі актуальнішим стає питання участі у формуванні міжнародних правил цифрового врядування – зокрема в межах ООН, ЄС та регіональних альянсів. Цифрова зовнішня політика охоплює також участь у розробці стандартів кібербезпеки, захисту персональних даних і боротьби з дезінформацією, що стали невід'ємними елементами міжнародного порядку денного. Усе це свідчить про те, що цифровізація не лише змінює інструменти реалізації зовнішньої політики, а й переосмислює її цілі, стратегії та географічні пріоритети.

Цифрова трансформація глобального суспільства супроводжується не лише зростанням кількості інструментів для політичної участі та міжнародної взаємодії, але й появою нових форм нерівності. Однією з найважливіших серед них є цифрова нерівність – структурний дисбаланс у доступі до ІКТ, який набуває просторового, економічного та політичного виміру. У добу, коли демократія, дипломатія і навіть національний суверенітет дедалі більше залежать від цифрової присутності, така нерівність стає фактором, що визначає не лише якість політичної участі, але й глобальну конкурентоспроможність держав. Аналіз географії цифрового розриву дозволяє краще зрозуміти, яким чином простір і технології переплітаються у виробництві нових форм виключення та впливу в міжнародних відносинах. Розподіл цифрових ресурсів у світі є нерівномірним і відображає глобальні розриви між розвиненими країнами Глобальної Півночі

та менш розвиненими регіонами Глобального Півдня. Наприклад, за даними Brookings Institution, понад 2,7 мільярда людей у світі досі залишаються офлайн, здебільшого – у країнах з низьким і середнім рівнем доходу [28]. Розвинені країни демонструють високі рівні цифрової проникненості та впровадження електронного врядування, у той час як багато країн Африки, Південної Азії та Латинської Америки все ще зіштовхуються з хронічною відсутністю широкосмугового інтернету, дефіцитом технічної інфраструктури та низькою цифровою грамотністю [25]. Подібні проблеми характерні і для сільських чи периферійних регіонів у межах самих країн, включно з технологічно розвиненими.

Цифровий дисбаланс створює нові форми стратифікації як між державами, так і всередині них. Доступ до цифрових технологій дедалі більше визначає можливості участі в політичному процесі, отримання освітніх послуг і доступ до державних сервісів [20]. Країни з недостатнім цифровим покриттям ризикують опинитися в умовах «інформаційного відставання» від глобального ядра модернізації. Цифрова нерівність перетворюється на просторові бар'єри, що обмежують реалізацію демократичних прав. У регіонах із поганим доступом до ІКТ громадяни часто не можуть користуватися електронними платформами для участі у політичному житті, е-голосуванням або цифровими державними сервісами, що підриває такі принципи електронної демократії, як прозорість і зворотний зв'язок [18; 22].

Цифрова нерівність сприяє фрагментації політичного простору: одні громадяни активно впливають на політичні процеси через цифрові механізми, інші залишаються «невидимими» у прийнятті рішень. У перспективі це загрожує зниженням довіри до інститутів демократії, політичною апатією та соціальним відчуженням певних груп [6]. Водночас цифровий розрив стає геополітичним чинником: доступ до передових технологій, великих даних, штучного інтелекту та безпечного кіберпростору визначає можливості держав реалізовувати ефективну зовнішню політику. Країни, що відстають у цифровому розвитку, мають обмежені можливості участі в глобальному цифровому діалозі (кібербезпека, інтернет-управління) [13]. ІКТ стали ключовим інструментом для розширення громадянської участі та трансформації демократичних процесів. Електронне урядування підвищує прозорість та ефективність державних послуг, а онлайн-участь стимулює активізацію громадянського суспільства через цифрові платформи та соціальні мережі [10]. Кіберпростір перетворився на нову публічну сферу для обміну думками та мобілізації громадян, однак водночас породив ризики інформаційної перенасиченості, аудиторної фрагментації та поширення дезінформації [15]. Паралельно з цим посилюється використання ІКТ для цифрового контролю: авторитарні режими, як Китай, застосовують системи розпізнавання облич для моніторингу населення, що викликає занепокоєння щодо дотримання прав людини [27]. Навіть у демократичних країнах масове збирання персональних даних без належного регулювання підриває довіру до інституцій і загрожує демократичним цінностям [24].

Цифрові технології також створюють нові загрози для демократичного врядування. Поширення дезінформації, маніпуляцій та використання технології deepfake підривають довіру до демократичних інститутів та процесів. Наприклад, під час виборів у Канаді у 2025 році було зафіксовано значне зростання фальшивого політичного контенту в соціальних мережах, включаючи deepfake-відео, що імітують виступи політичних лідерів [3]. Такі технології дозволяють створювати переконливі фальшиві відео та аудіозаписи, які можуть вводити в оману виборців та впливати на результати виборів. Відсутність ефективних механізмів виявлення та протидії таким загрозам ускладнює захист демократичних процесів від зовнішнього втручання та маніпуляцій [26].

Цифровізація стала одним із ключових чинників трансформації міжнародних відносин у XXI столітті. Вона змінила форми взаємодії між державами, традиційні інструменти дипломатії та відкрила нові сфери конкуренції й співробітництва. Зовнішня політика дедалі більше реалізується через кібердипломатію, цифрову публічну дипломатію та взаємодію з великими технологічними платформами. Одночасно загострюється геополітичне суперництво між США, Китаєм та ЄС, де цифрова інфраструктура стає ключовим ресурсом міжнародного впливу [11]. Кібердипломатія охоплює заходи зі встановлення міжнародних норм поведінки у кіберпросторі, боротьби з кіберзагрозами та захисту цифрової інфраструктури [2]. Цифрова публічна дипломатія через соцмережі та онлайн-платформи стала важливим інструментом формування іміджу держави та просування демократичних цінностей [19]. Дипломатія платформ передбачає взаємодію урядів із корпораціями Google, Meta, Amazon, які контролюють значну частину

глобального інформаційного простору [7]. Глобальне суперництво у сфері технологій проявляється у розробці різних моделей цифрового регулювання: США підтримують відкритий Інтернет, Китай розвиває модель «кіберсуверенітету» із жорстким контролем, а ЄС шукає баланс між правами громадян, інноваціями та безпекою [7; 10; 17].

Цифрова інфраструктура, підводні кабелі, дата-центри, 5G-мережі, стає стратегічним ресурсом на міжнародній арені. Держави активно інвестують у розвиток цифрових можливостей та укладають союзи для захисту інфраструктури. Європейська комісія через ініціативу Global Gateway підтримує цифровий розвиток у країнах Африки та Азії [10; 20], тоді як США разом із союзниками просувають проекти “Trusted Connectivity” та “Build Back Better World” [12]. Таким чином, у цифрову епоху зовнішня політика держав дедалі більше визначається не лише класичними факторами – територією, військовою потужністю, економічною міцністю – але й здатністю формувати, контролювати та захищати цифрові потоки інформації, даних та інфраструктури. Це створює нові виміри глобальної конкуренції та співпраці, які визначатимуть майбутню архітектуру міжнародних відносин.

Регіональні приклади цифрової трансформації чітко демонструють, що технології можуть служити як зміцненню демократичних процесів, так і поширенню авторитарних практик у глобальному масштабі. Різні країни обрали різні моделі цифровізації у своїй внутрішній та зовнішній політиці, що суттєво впливає на їхню міжнародну репутацію, партнерства і геополітичні стратегії.

Естонія вважається одним із найбільш успішних прикладів цифрової демократії у світі. Проект «e-Estonia» перетворив країну на символ ефективного використання інформаційно-комунікаційних технологій у державному управлінні. Електронне громадянство (e-Residency), онлайн-голосування, електронні послуги для бізнесу та громадян створили відкриту, прозору та інклюзивну систему взаємодії між державою і суспільством [9]. Естонія не тільки впровадила цифрову демократію у себе, а й активно експортує свої технології та експертизу, беручи участь у міжнародних ініціативах із розвитку електронного урядування в інших країнах. Таким чином, цифровізація стала для Естонії інструментом «м'якої сили» у зовнішній політиці.

Іншим прикладом є Китай, який розробляє альтернативну модель цифрового розвитку через проєкт «Цифровий шовковий шлях» у межах глобальної ініціативи «Один пояс, один шлях». Китай активно інвестує в розвиток цифрової інфраструктури в країнах Азії, Африки та Латинської Америки, пропонуючи фінансування і технології для будівництва мереж 5G, систем спостереження та електронного управління [1]. Однак разом із цими інвестиціями поширюється й модель цифрового авторитаризму, яка передбачає посилений державний контроль за інформаційним простором, масове спостереження за громадянами та обмеження свободи слова [27]. Таким чином, Китай використовує цифровізацію як інструмент політичного впливу і водночас пропонує альтернативу ліберальній моделі цифрової демократії, що викликає значні занепокоєння серед західних демократій.

Водночас Україна демонструє унікальний приклад цифрової стійкості в умовах війни та зовнішньої агресії. З початку агресії Україна зробила значний прорив у цифровій трансформації державного управління та суспільних процесів. Платформа «Дія», електронні послуги для громадян, цифрові паспорти, COVID-сертифікати, електронні суди та інші інновації стали не лише способом підвищення ефективності, а й елементом стратегічної стійкості країни. Завдяки цифровим технологіям Україна змогла підтримувати функціонування державних інституцій навіть в умовах збройного конфлікту, забезпечити постійний зв'язок з громадянами та мобілізувати міжнародну підтримку. Цифрова трансформація також сприяє інтеграції України до європейського та світового цифрового простору, що стає одним із напрямів сучасної української зовнішньої політики.

Регіональні кейси демонструють, що цифровізація не є нейтральною технологічною тенденцією, а має глибокі політичні наслідки. Успішна цифрова трансформація може слугувати джерелом міжнародного впливу і зміцнення демократичних цінностей, як у випадку Естонії та України, або, навпаки, інструментом поширення авторитарних практик, як у випадку Китаю. Це підтверджує, що цифрові технології стають важливим інструментом у глобальній конкуренції моделей розвитку, демократії та зовнішньої політики.

6. Висновки

Цифровізація стала ключовим чинником трансформації демократії, зовнішньої політики та міжнародних відносин у XXI столітті. Інформаційно-комунікаційні технології розширили можливості політичної участі громадян, сприяли прозорості державного управління та забезпечили нові форми комунікації через кіберпростір. Електронне урядування, онлайн-консультації та інші інструменти цифрової демократії стали невід'ємними атрибутами модернізації політичних систем.

Разом із тим цифровізація висвітлила і загострила існуючі виклики: цифрову нерівність, загрози масового нагляду, цензури, поширення дезінформації та маніпулятивних технологій, таких як deepfake. Ці явища підривають довіру до демократичних процесів та створюють нові ризики для стійкості політичних систем. Формування цифрового суверенітету стало важливим елементом зовнішньої політики держав, де контроль над даними, технологічними мережами та інформаційними потоками розглядається як критичний ресурс національної безпеки.

Особливу увагу слід приділити географічному аспекту цифрового впливу. Цифровий розрив між Північчю та Півднем, між центрами інновацій та периферіями загострює просторову нерівність у доступі до цифрових благ. Різні регіони світу демонструють нерівномірність у розвитку цифрової інфраструктури, доступі до інтернету та можливості брати участь у глобальних цифрових процесах. У результаті цифрові технології не тільки трансформують політичні механізми всередині держав, але й створюють нові просторові поділи у міжнародній системі, змінюючи географію глобальної влади.

Аналіз регіональних прикладів показав, що Естонія є провідним експортером цифрової демократії через моделі відкритого урядування, Китай активно просуває цифровий авторитаризм через «Цифровий шовковий шлях», тоді як Україна вибудовує цифрову стійкість як інструмент виживання, демократичного розвитку та інтеграції у глобальний світ.

Таким чином, у добу цифрової глобалізації питання географії цифрового доступу, цифрової автономії та інформаційного впливу стають визначальними для розуміння сучасних міжнародних відносин. Для збереження демократичних цінностей та забезпечення рівноправної участі всіх регіонів у глобальних процесах потрібні узгоджені міжнародні стратегії, що враховують просторові виклики цифрової епохи.

References

1. ARTICLE 19. (April 18, 2024). *China: The rise of digital repression in the Indo-Pacific*. <https://www.article19.org/resources/china-the-rise-of-digital-repression-in-the-indo-pacific>
2. Blinken, A. J. (2021). *United States International Cyberspace & Digital Policy Strategy*. U.S. Department of State. <https://2021-2025.state.gov/united-states-international-cyberspace-and-digital-policy-strategy>
3. Cecco, L. (April 18, 2025). Dramatic rise in fake political content on social media as Canada prepares to vote. *The Guardian*. <https://www.theguardian.com/world/2025/apr/18/canada-fake-political-content-social-media>
4. Chitty, N., & Dias, S. (2018). Artificial intelligence, soft power, and social transformation. *Journal of Content, Community & Communication*, (7), 1–14. <https://doi.org/10.31620/jccc.06.18/02>
5. Clift, S. (2003). *Future of E-Democracy Speech Outline*. <https://www.publicus.net/articles/future.html>
6. Competendo. (2021). *Digital Divide*. https://competendo.net/en/Digital_Divide
7. Diplo. (2021). *Digital foreign policy*. <https://www.diplomacy.edu/topics/digital-foreign-policy>
8. Diplo. (2023). *Digital diplomacy: You landed on the story of digital diplomacy. Welcome!* <https://www.diplomacy.edu/topics/digital-diplomacy>
9. e-Estonia. (2023). *e-Governance in Estonia: 100% Digital, 100% Trusted*. <https://e-estonia.com/solutions/e-governance/e-democracy>
10. European Commission. (2025). *Digital and infrastructure – International Partnerships*. https://international-partnerships.ec.europa.eu/policies/digital-and-infrastructure_en
11. European Movement International. (2016). *Citizens' Participation in the Digital Age: E-Democracy*. <https://europeanmovement.eu/policy/citizens-participation-in-the-digital-age-e-democracy>
12. Fang, T., & Hwang, T. (September 5, 2024). Digital Solidarity in U.S. Foreign Policy. *New America*. <https://newamerica.org/oti/reports/digital-solidarity-in-us-foreign-policy>

13. Fleming, S. (2025). *What is digital sovereignty and how are countries approaching it?* World Economic Forum. <https://www.weforum.org/stories/2025/01/europe-digital-sovereignty>
14. Frey, T. (2024). Digital Diplomacy: The Impact of Technology on Modern Diplomacy and Foreign Policy. Current Realities and Future Prospects. *Romanian Journal of European Affairs*, 24(1), 107–126. https://rjea.ier.gov.ro/wp-content/uploads/2024/06/Art.-5_Digital-diplomacy_Frey_2024_final.pdf
15. Fuchs, C. (2022). *Digital Democracy and the Digital Public Sphere: Media, Communication and Society Volume Six* (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781003331087>
16. Gilardi, F. (2016). *Digital democracy: How digital technology is changing democracy and its study*. <https://www.fabriziogilardi.org/resources/papers/Digital-Democracy.pdf>
17. Kuo, M. A. (October 12, 2023). 'Digital Empires': The China-EU-US Competition Over Tech Regulations. *The Diplomat*. <https://thediplomat.com/2023/10/digital-empires-the-china-eu-us-competition-over-tech-regulations>
18. Mamedieva, G. (April 1, 2025). Ukraine's Digital Transformation: Innovation for Resilience. *Harvard Center for International Development*. <https://www.hks.harvard.edu/centers/cid/voices/ukraines-digital-transformation-innovation-resilience>
19. Manor, I. (2019). *The Digitalization of Public Diplomacy*. Palgrave Macmillan Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-030-04405-3>
20. Mobile Citizen. (January 26, 2022). *Digital Divide: The Geography Factor*. <https://mobilecitizen.org/resources/news/digital-divide-the-geography-factor>
21. Nye, J. S. (2004). *Soft power: The means to success in world politics*. PublicAffairs Books. https://books.google.com.ua/books/about/Soft_Power.html?id=hTBxIMnpMloC&redir_esc=y
22. OECD (2021). *Bridging digital divides in G20 countries*. OECD Publishing. <https://doi.org/10.1787/35c1d850-en>
23. Pohle, J., & Thiel, T. (2020). Digital sovereignty. *Internet Policy Review*, 9(4). <https://doi.org/10.14763/2020.4.1532>
24. Recanati, M., & Kerley, B. (2024). *Big Question: How Does Digital Privacy Matter for Democracy and Its Advocates?* National Endowment for Democracy (NED). <https://www.ned.org/big-question-how-does-digital-privacy-matter-for-democracy-and-its-advocates>
25. Robert F. Smith. (August 31, 2023). *The Global Digital Divide: Connecting a Divided World*. <https://robertsmith.com/blog/global-digital-divide>
26. Senior Executive. (2025, April 11). *Deepfakes and Democracy: What Media Platforms Must Do Next*. <https://seniorexecutive.com/deepfake-detection-media-trust-ai-solutions>
27. Shahbaz, A. (2018). The Rise of Digital Authoritarianism. *Freedom House*. <https://freedomhouse.org/report/freedom-net/2018/rise-digital-authoritarianism>
28. Signé, L. (July 5, 2023). Fixing the global digital divide and digital access gap. *Brookings Institution*. <https://www.brookings.edu/articles/fixing-the-global-digital-divide-and-digital-access-gap>



Роль громадян та організацій громадянського суспільства у формуванні громадянської культурної дипломатії

Олег Г. Голобородько  ¹ *

¹ Київський університет культури (Україна). Аспірант за спеціальністю «Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії».

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

СТАТТЯ

АНОТАЦІЯ

Дослідницька

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.14](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.14)

Авторське право
© 2025 автора



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



Стаття присвячена актуальній проблематиці трансформації публічної культурної дипломатії в сучасному глобальному контексті, де громадяни та організації громадянського суспільства набувають визначальної ролі у міжнародних культурних комунікаціях. У дослідженні проаналізовано підходи культурної дипломатії від традиційних державоцентричних моделей до децентралізованих, мережових форм взаємодії. Зазначено, що цифрова революція радикально змінила механізми міжнародної комунікації, демократизувавши простір культурного обміну. Методологія дослідження включає комплексний аналіз наукових джерел, систематизацію сучасних наукових підходів до вивчення публічної культурної дипломатії з особливим акцентом на аналізі ролі недержавних акторів у формуванні міжнародних культурних наративів. Дослідження виявило трансформаційні процеси у сфері культурної дипломатії. Представлено порівняльний аналіз різних недержавних суб'єктів культурної дипломатії. Розкрито потенціал громадян та організацій громадянського суспільства як ключових суб'єктів міжнародної комунікації. Проведено аналіз впливу популярних цифрових платформ на культурний обмін. Надано рекомендації щодо вдосконалення дипломатичних практик шляхом створення адаптивних інституційних структур, розвитку цифрових навичок, впровадження гнучких механізмів оцінки культурного впливу. Наукова новизна дослідження полягає в комплексному аналізі зміни парадигми культурної дипломатії, де на зміну вертикальним комунікаціям приходять мережеві форми взаємодії. Дослідження доводить, що сучасна культурна дипломатія є складною сферою, де громадяни можуть виконувати функції носія міжкультурного діалогу. Важливим у сучасних умовах є перехід від контрольованих державою комунікацій до автентичних, емоційно насичених міжособистісних взаємодій. Перспективами подальших досліджень у зазначеній тематиці слід розглянути вивчення етичних аспектів глобальної комунікації на основі діяльності громадян та організацій громадянського суспільства.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

громадська дипломатія, культурна дипломатія, національні інтереси, громадянське суспільство, недержавні суб'єкти.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


The Role of Citizens and Civil Society Organizations in the Development of Civil Cultural Diplomacy

Oleh Holoborodko  ¹ *

¹ Kyiv University of Culture (Ukraine). PhD Student in International Relations, Public Communications and Regional Studies.

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

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.14](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.14)

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 is devoted to the current issues of the transformation of public cultural diplomacy in the modern global context, where citizens and civil society organizations are acquiring a decisive role in international cultural communications. The study analyzes the approaches of cultural diplomacy from traditional state-centric models to decentralized, networked forms of interaction. It is noted that the digital revolution has radically changed the mechanisms of international communication, democratizing the space of cultural exchange. The research methodology includes a comprehensive analysis of scientific sources, systematization of modern scientific approaches to the study of public cultural diplomacy with a special emphasis on the analysis of the role of non-state actors in the formation of international cultural narratives. The study revealed transformational processes in the field of cultural diplomacy. A comparative analysis of various non-state actors of cultural diplomacy is presented. The potential of citizens and civil society organizations as key actors of international communication is revealed. An analysis of the impact of popular digital platforms on cultural exchange is conducted. Recommendations are provided for improving diplomatic practices by creating adaptive institutional structures, developing digital skills, and implementing flexible mechanisms for assessing cultural impact. The scientific novelty of the study lies in the comprehensive analysis of the change in the paradigm of cultural diplomacy, where vertical communications are replaced by network forms of interaction. The study proves that modern cultural diplomacy is a complex area where citizens can act as carriers of intercultural dialogue. The transition from state-controlled communications to authentic, emotionally rich interpersonal interactions is important in modern conditions. The prospects for further research in this area should be considered the study of ethical aspects of global communication based on the activities of citizens and civil society organizations.

KEYWORDS

public diplomacy, cultural diplomacy, national interests, civil society, non-state actors.

1. Вступ

У сучасному глобальному ландшафті публічна культурна дипломатія постала як трансформаційна сила, яка змінює міжнародні відносини за межі традиційних державних механізмів. Традиційна парадигма контрольованих державою дипломатичних взаємодій швидко розвивається, при цьому громадяни та організації громадянського суспільства все більше стають ключовими учасниками створення змістовного міжкультурного діалогу та порозуміння.

Цифрова революція докорінно змінила динаміку міжнародної комунікації, демократизувавши платформи, які колись контролювали виключно державні органи. Соціальні медіа, онлайн-платформи та цифрові мережі дали можливість окремим особам і недержавним організаціям стати активними учасниками глобальних культурних обмінів. Вказана зміна являє собою більше, ніж технологічну трансформацію, визначивши глибоку реконфігурацію того, як створюються, поширюються та інтерпретуються культурні наративи поза національними кордонами.

Громадяни та організації громадянського суспільства отримали безпрецедентні можливості долучитися та доповнити офіційну державну культурну дипломатію. Завдяки ініціативам зацікавлених осіб, академічним обмінам, культурним проєктам і безпосередній міжособистісній взаємодії учасники можуть налагоджувати зв'язки, які виходять за межі офіційних дипломатичних каналів. Їх унікальна основа дозволяє створювати більш автентичні, деталізовані та безпосередні культурні репрезентації, які часто виявляють складності, які не помічаються традиційними дипломатичними підходами.

Значення вказаної трансформації виходить за межі звичайного комунікування. В епоху зростаючої глобальної поляризації громадяни та організації громадянського суспільства служать найважливішими елементами зав'язків, сприяючи взаєморозумінню і створюючи простір для діалогу в контекстах, де офіційні дипломатичні відносини можуть бути напруженими або взагалі відсутніми. Зазначене представляє більш органічний, орієнтований на людину підхід до міжнародних відносин, заснований на прямому культурному досвіді, а не на абстрактних політичних переговорах.

2. Огляд літературних джерел

Сучасні наукові дослідження публічної культурної дипломатії все більше зосереджуються на зміні ролі громадян та організацій громадянського суспільства у формуванні міжнародних культурних наративів. Нещодавні дослідження таких науковців як Л. Антонова, Н. Дубовик, І. Рашид, Ш. Сімпсон, Л. Шевченко, О. Шило, В. Штанцель, О. Штирєва та ін. підкреслюють перехід від орієнтованих на державу дипломатичних моделей до підходів, орієнтованих на більшу участь і мережу.

Концепція «м'якої сили» була значно розширена дослідниками, які стверджують, що культурна дипломатія тепер виходить за рамки традиційних культурних обмінів, які фінансуються державою. Держава, як певна фіксована політико-територіальна інституція, не повинна домінувати в інтерпретації культурної дипломатії, оскільки інші суб'єкти були залучені і продовжують бути залучені у створенні більш автентичного та детальнішого міжнародного культурного діалогу [1].

Дослідження І. Рашида та Ш. Сімпсон [2] демонструє, що організації громадянського суспільства стають дедалі ефективнішими у подоланні культурних розбіжностей. Різні недержавні групи інтересів намагаються діяти у сфері визначних моментів формування міжнародної публічної політики, таких, наприклад, як дипломатичні конференції. Таким чином, складність сучасних глобальних викликів вимагає більш розподіленого підходу до міжнародної комунікації.

Дослідження цифрової трансформації культурної дипломатії підкреслює, як соціальні медіа та онлайн-платформи демократизували міжнародні культурні обміни [3] за допомогою яких громадяни та організації громадянського суспільства зараз впливають на глобальні культурні наративи: пряме міжкультурне спілкування; створення альтернативних сенсів; швидке поширення інформації.

Дослідження В. Штанцеля [4] дає критичне розуміння інституційних викликів цього нових дипломатичних реалій, де традиційним дипломатичним структурам важко адаптуватися до швидкої, децентралізованої природи культурної дипломатії, яка має значний вплив громадян. Дослідження наголошує на необхідності більш гнучких, адаптивних інституційних рамок, які могли б ефективно інтегрувати недержавні суб'єкти. Науковці [5] висвітлюють, як окремі культурні діячі та організації громадянського суспільства можуть створити значну дипломатичну цінність через автентичну особисту взаємодію.

Нові гравці завойовують все більше позицій на міжнародному рівні, оскільки міжнародні відносини виходять за суто політичні питання. Розкриваються кілька викликів у сучасній публічній культурній дипломатії, наприклад, потреби міжкультурної компетентності, щоб люди могли уникнути культурних непорозумінь. Особисті зустрічі стали дуже важливими для зміцнення стосунків між людьми, які належать до різних культур [6].

Мотивація до роботи на міжнародному рівні обертається навколо взаємного навчання; об'єднання ресурсів; співфінансування; технічна допомога; спільні роздуми, дебати, дослідження та експерименти, та співпраця у творчих процесах залучає громадян та організації громадянського суспільства до активного спільного створення міжнародного культурного розуміння [7].

Стверджується, що у глобальному середовищі традиційні державоцентричні дипломатичні моделі змінюються більш спільними підходами, які використовують різноманітні можливості недержавних суб'єктів. Потенціал недержавних суб'єктів для публічної дипломатії може бути використаний державою, коли держава звертається до співпраці, а також відкриває свої канали для можливостей співпраці, що надходять від недержавних суб'єктів [8].

3. Постановка завдання

Метою статті є аналіз ролі та трансформаційного потенціалу громадян і організацій громадянського суспільства у формуванні публічної культурної дипломатії у сфері сучасних міжнародних відносин.

4. Методи та матеріали

Методологічна основа дослідження базується на міждисциплінарному підході, що об'єднує політичну науку, міжнародні відносини, соціологію, культурологію та публічне управління. Метою дослідження є аналіз трансформаційної ролі громадянського суспільства у формуванні публічної культурної дипломатії в умовах глобалізованого світу. Для досягнення цієї мети було використано порівняльний аналіз – для виявлення відмінностей і спільних рис моделей взаємодії держави та громадянського суспільства в галузі культурної дипломатії та системний підхід для розгляду культурної дипломатії як складного соціального механізму, у якому громадяни й неурядові структури є невід'ємною частиною інформаційно-комунікативного впливу на міжнародну аудиторію.

5. Результати та обговорення

Трансформація громадської культурної дипломатії від зусиль під патронатом держави до більш інклюзивного, децентралізованого підходу є однією з суттєвих змін, які спостерігаються за останні десятиліття. Сучасна сфера громадської культурної дипломатії розкриває складну систему, де громадяни та організації громадянського суспільства відіграють дедалі важливішу роль. Комплексний аналіз на основі досліджень виокремлює недержавних суб'єктів у культурній дипломатії, розкриваючи розуміння їхнього внеску, викликів і стратегічного потенціалу (табл. 1).

Сучасна дипломатична практика все більше визнає важливість спільних систем. Дослідження доводять, що для успішної культурної дипломатії тепер потрібні інтегровані мультисуб'єктні підходи, гнучкі комунікаційні стратегії та адаптивна технологічна інфраструктура [10–12].

Таблиця 1. Порівняльний аналіз недержавних суб'єктів у культурній дипломатії

Категорія суб'єкту	Ключові внески	Унікальні можливості	Основні виклики	Стратегічний потенціал
Фізичні особи – культурні діячі	Особисті розповіді Прямі міжкультурні взаємодії Створення автентичного нарративу	Високий емоційний інтелект Адаптивні стилі спілкування Персональна мережа	Обмежена інституційна підтримка Непослідовний обмін повідомленнями Обмеження індивідуального охоплення	Високий потенціал для культурних обмінів на мікрорівні
Неурядові організації (НУО)	Структуровані культурні програми Систематична передача знань Подолання інституційних прогалин	Гнучкі операційні моделі Різноманітні міжнародні мережі Незалежні механізми фінансування	Обмежені ресурси Проблеми політичної нейтральності Складна координація	Значна здатність до постійних культурних діалогів
Науково-освітні установи	Обміни на основі досліджень Передача професійних знань Розбудова довгострокових відносин	Інтелектуальна довіра Структуровані програми обміну Глобальні академічні мережі	Бюрократичні обмеження Залежності від фінансування Складні адміністративні процеси	Глибокий вплив на довгострокове культурне розуміння
Цифрові впливові особи / користувачі соціальних мереж	Швидке поширення інформації Залучення молодшої частини населення Створення вірусних культурних наративів	Алгоритмічний доступ Мультимедійні навички спілкування Можливості взаємодії в реальному часі	Потенційні ризики дезінформації Поверхневе залучення Залежність від платформи	Надзвичайно високий потенціал негайного глобального впливу

Джерело: систематизовано автором на основі [7; 9].

Традиційні показники дипломатичного впливу іноді є недостатніми для оцінки культурної дипломатії, формованої недержавними юридичними та фізичними особами. Сучасні дослідження пропонують багатовимірні системи оцінювання з урахуванням якісних результатів відносин, довгострокових змін сприйняття, показників взаємодії з мережею, індикаторів міжкультурного розуміння. Слід відзначити, що цифрові технології фундаментально перебудували комунікаційні моделі культурної дипломатії [13]. Спостерігається перехід від вертикальної передачі інформації, контрольованої державою, до горизонтальної, багатонаправленої взаємодії в мережевому просторі. Деталізація результатів впливу використання окремих цифрових платформ у процесі культурної дипломатії представлено в табл. 2.

На основі отриманих результатів дослідження можливо запропонувати рекомендації щодо посилення культурної дипломатії, яка формується громадянами та організаціями громадянського суспільства:

1. Розроблення адаптивних, технологічно інтегрованих дипломатичних структур.
2. Створення інституційних механізмів підтримки недержавних суб'єктів.
3. Інвестування в навчання цифровій грамотності та міжкультурному спілкуванню.
4. Встановлення гнучкої методології оцінки впливу культурної дипломатії.

Таким чином, можливо визначити напрями у розвитку розуміння культурної дипломатії, де відбувається транзит від державно-центричних моделей до мережевих взаємодій, від односпрямованої комунікації до спільного формування сенсу та від офіційних дипломатичних каналів до різноманітності платформ взаємодії. Цифрова революція виступає потужним драйвером означених змін. Соціальні мережі та онлайн-платформи радикально

демократизували простір міжкультурної комунікації. Кожна цифрова платформа формує унікальні характеристики впливу. Наприклад, Twitter забезпечує миттєве глобальне охоплення, Instagram створює дієві візуальні наративи, YouTube пропонує мультимедійні формати культурної репрезентації, а TikTok генерує вірусні культурні меседжі.

Таблиця 2. Порівняльний аналіз цифрової платформи

Платформа	Ефективність культурної дипломатії	Показники залучення	Унікальні сильні сторони	Обмеження
Twitter	Помірна	Висока взаємодія в реальному часі	Миттєве глобальне охоплення	Обмеження суб'єктів
Instagram	Висока	Потужні візуальні презентації	Залучення молодшої частини населення	Обмежена глибина тексту
YouTube	Дуже висока	Широкі формати контенту	Мультимедійна культурна репрезентація	Складність виробництва
TikTok	На початковій стадії розвитку	Вірусний потенціал	Короткі культурні наративи	Алгоритмічна непередбачуваність

Джерело: систематизовано автором на основі [13].

Особливо значущим виявляється емоційний та персоналізований вимір нової культурної дипломатії. На зміну абстрактним політичним наративам приходять реальні історії конкретних громадян. Культурний обмін перетворюється з формального процесу на глибоку міжособистісну комунікацію, де відбувається не просто передача інформації, а справжнє порозуміння.

Дослідження виявило нову модель міжнародної взаємодії, яку можна визначити як горизонтальну, багатовекторну комунікацію. Якщо традиційна дипломатія була схожа на вертикаль з чіткою ієрархією та контролем, то сучасна культурна дипломатія нагадує складну мережу, де кожен учасник може бути як отримувачем, так і транслятором культурних сенсів. Водночас, модель не позбавлена викликів. Децентралізація комунікацій породжує проблеми узгодженості меседжів, репрезентативності та вимірювання реального впливу. Саме тому необхідні гнучкі інструменти оцінки ефективності культурної дипломатії, які виходять за межі традиційних кількісних показників.

Потенціал громадянської культурної дипломатії виявляється насамперед у здатності долати культурні бар'єри там, де офіційна дипломатія виявляється неефективною, особливо це актуально в контексті глобальної поляризації, коли міжособистісні комунікації стають чи не єдиним механізмом порозуміння.

Громадяни та організації громадянського суспільства стали критично важливими чинниками сучасної культурної дипломатії, які демонструють здатність створювати автентичні, безпосередні та емоційно-резонансні культурні наративи, що є суттєвим викликом традиційним моделям дипломатичної комунікації. Можна стверджувати, що культурна дипломатія переживає парадигмальну трансформацію – від контрольованої державної комунікації до складної, децентралізованої системи взаємодії, де кожен громадянин потенційно може реалізовувати функції культурної дипломатії. Отже, майбутнє культурної дипломатії полягає не в інституційному контролі, а у створенні сприятливих систем, які дають можливість різноманітним суб'єктам брати участь у змістовному міжкультурному діалозі.

6. Висновки

Дослідження розкрило фундаментальні зміни у сфері громадської культурної дипломатії, демонструючи перехід від традиційних моделей до більш складних, мережових форм міжнародної культурної комунікації.

Встановлено, що громадяни та організації громадянського суспільства стають визначальними суб'єктами сучасної культурної дипломатії. Їхня роль принципово змінилася – від пасивних отримувачів інформації до активних творців міжкультурних наративів. Цифрова трансформація радикально перебудувала механізми культурної дипломатії, де соціальні медіа та онлайн-платформи створили принципово нові можливості для прямої міжкультурної комунікації, що виходить за межі традиційних дипломатичних каналів.

Сучасна культурна дипломатія має мережевий, горизонтальний характер, де кожен учасник може бути одночасно комунікатором і реципієнтом культурних смислів. Виходячи з виокремлених підходів, запропоновано створення гнучких інституційних механізмів підтримки недержавних суб'єктів, розвиток міжкультурних комунікативних компетенцій та впровадження багатовимірних систем оцінки ефективності культурної дипломатії.

Трансформація культурної дипломатії відображає глибші суспільні зміни – перехід від ієрархічних до мережевих моделей комунікації, від монологічних до діалогічних форм культурної взаємодії. Громадяни та організації громадянського суспільства стають не просто учасниками, а повноправними творцями глобального культурного простору. Перспективи подальших досліджень будуть пов'язані з вивченням етичних аспектів децентралізованої культурної комунікації.

References

1. Scott-Smith, G. (2016). Cultural diplomacy. In *Global diplomacy: Theories, types, and models* (pp. 176–190). Boulder, CO: Westview Press. <https://doi.org/10.4324/9780429493799>
2. Rashid, I., & Simpson, S. (2019). Civil society activism, strategic alignment and international public policy making for spectrum. *Journal of Civil Society*, 15(1), 62–81. <https://doi.org/10.1080/17448689.2019.1565181>
3. Wei, H. (2024). Exploring the influence and potential of new media on traditional cultural communication. *SHS Web of Conferences*, (185), 02016. <https://doi.org/10.1051/shsconf/202418502016>
4. Stanzel, V. (2018). *New realities in foreign affairs: Diplomacy in the 21st century*. Nomos. <https://doi.org/10.5771/9783845299501>
5. Šešić, M. D., Mijatović, L. R., & Mihaljinac, N. (2017). *Cultural diplomacy: Arts, festivals and geopolitics*. Belgrade. https://www.confluxcenter.org/wp-content/uploads/2017/12/Cultural_Diplomacy.pdf
6. Enaim, R., & El Alamy, Y. A. (2023). Cultural diplomacy's effectiveness in boosting mutual understanding. *International Journal of Linguistics, Literature and Translation*, 6(12), 108–113. <https://doi.org/10.32996/ijllt.2023.6.12.14>
7. Isar, Y. R., & Triandafyllidou, A. (2021). Introduction to this special issue: Cultural diplomacy—What role for cities and civil society actors? *International Journal of Politics, Culture, and Society*, (34), 393–402. <https://doi.org/10.1007/s10767-020-09385-1>
8. Lee, G., & Ayhan, K. (2015). Why do we need non-state actors in public diplomacy?: Theoretical discussion of relational, networked and collaborative public diplomacy. *Journal of International and Area Studies*, (22), 57–77. <https://www.jstor.org/stable/43490280>
9. Ghosh, S. (2025). Beyond borders: A comparative analysis of non-state actors' impact on contemporary diplomacy – The roles of MNCs, NGOs, terrorist groups. In M. Zreik (Ed.), *Innovations and tactics for 21st century diplomacy* (pp. 119–146). IGI Global Scientific Publishing. <https://doi.org/10.4018/979-8-3693-6074-3.ch006>
10. Antonova, L., & Shevchenko, L. (2023). The place and role of cultural diplomacy in the process of consolidating the country's image on the international arena. *Public Administration and Regional Development*, (22), 1043–1062. <https://doi.org/10.34132/pard2023.22.07>
11. Dubovyk, N., & Shylo, O. (2023). Cultural diplomacy as a tool of international communication of Ukraine. *Young Scientist*, 4(116), 72–76. <https://doi.org/10.32839/2304-5809/2023-4-116-14>
12. Shtyrov, O. M. (2024). Cultural diplomacy as a tool of state policy. *Investytsiyi: Praktyka ta Dosvid*, (4), 214–218. <https://doi.org/10.32702/2306-6814.2024.4.214>
13. Frey, C. (2024). Digital diplomacy: The impact of technology on modern diplomacy and foreign policy. Current realities and future prospects. *Romanian Journal of European Affairs*, 24(1), 107–126. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4864962>



Вплив логістичної інфраструктури на конкурентоспроможність аграрних підприємств у зерновому секторі

Денис А. Щербак  ¹ *

¹ Державний торговельно-економічний університет (Україна). Аспірант кафедри світової економіки за спеціальністю «Міжнародні економічні відносини».

* Автор-кореспондент, e-mail: denis.shcherbak.tekroo@gmail.com

СТАТТЯ	АНОТАЦІЯ
Дослідницька DOI: 10.70651/3041-2498/2025.4.15 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 актуальний вплив логістичної інфраструктури на формування та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств, які функціонують у зерновому секторі. Мета статті – проаналізувати, як логістична інфраструктура впливає на конкурентоспроможність аграрних підприємств зернового сектору, виявити основні логістичні фактори, що сприяють ефективності зовнішньоекономічної діяльності, та запропонувати напрями її вдосконалення для зміцнення позицій українських зернових експортерів на глобальному ринку. Підкреслено, що в умовах глобалізації та інтеграції до міжнародних ринків сільськогосподарські виробники стикаються з необхідністю не лише забезпечення високої якості продукції, а й ефективної організації процесів транспортування, зберігання, перевалки та експортного оформлення. Визначено, що наявність сучасної логістичної інфраструктури – включно з елеваторами, транспортними коридорами, портовими терміналами та цифровими платформами – безпосередньо впливає на зниження витрат, прискорення обігу капіталу, дотримання термінів поставок і задоволення вимог зовнішніх партнерів. Проаналізовано ключові виклики, з якими стикаються українські зернові компанії: недостатній рівень інфраструктурного забезпечення, концентрація перевалочних потужностей у певних регіонах, логістичні затори та залежність від зовнішньополітичних факторів. Запропоновано напрями модернізації логістичної системи як інструменту підвищення конкурентних переваг на міжнародному ринку: інвестиції у мультимодальні перевезення, розвиток цифрової логістики, державно-приватне партнерство та вдосконалення нормативної бази. Зроблено висновок, що логістика перетворюється на стратегічний ресурс аграрного бізнесу, від якого залежить не лише ефективність експорту, а й загальна стійкість підприємств у турбулентних економічних умовах.

КЛЮЧОВІ СЛОВА

логістична інфраструктура, зерновий сектор, конкурентоспроможність, аграрне підприємство, експорт, транспорт, елеватори, логістичні витрати, ЗЕД, логістика агробізнесу.



e-ISSN 3041-2498

Public Management and Policy

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


The Impact of Logistics Infrastructure on the Competitiveness of Agricultural Enterprises in the Grain Sector

Denys Shcherbak ¹ *

¹ State University of Trade and Economics (Ukraine). Postgraduate Student at the Department of World Economy in International Economic Relations.

* Corresponding Author, e-mail: denis.shcherbak.tekroo@gmail.com

ARTICLE INFO

ABSTRACT

Research Article

DOI:

[10.70651/3041-2498/2025.4.15](https://doi.org/10.70651/3041-2498/2025.4.15)

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 impact of logistics infrastructure on the formation and strengthening of the competitiveness of agricultural enterprises operating in the grain sector. The aim of the article is to analyze how logistics infrastructure impacts the competitiveness of agricultural enterprises in the grain sector, identify key logistics factors that enhance the efficiency of foreign economic activity, and propose directions for its improvement to strengthen the position of Ukrainian grain exporters on the global market. It is emphasized that in the conditions of globalization and integration into international markets, agricultural producers are faced with the need not only to ensure high quality products, but also to effectively organize the processes of transportation, storage, transshipment and export clearance. It is determined that the availability of modern logistics infrastructure – including elevators, transport corridors, port terminals and digital platforms – directly affects the reduction of costs, acceleration of capital turnover, compliance with delivery deadlines and satisfaction of the requirements of external partners. The key challenges faced by Ukrainian grain companies are analyzed: insufficient level of infrastructure, concentration of transshipment capacities in certain regions, logistical congestion and dependence on foreign policy factors. Directions for modernization of the logistics system as a tool for increasing competitive advantages in the international market are proposed: investments in multimodal transportation, development of digital logistics, public-private partnership and improvement of the regulatory framework. The conclusion is made that logistics is becoming a strategic resource of agrarian business, on which not only export efficiency depends, but also the overall stability of enterprises in turbulent economic conditions.

KEYWORDS

logistics infrastructure, grain sector, competitiveness, agricultural enterprise, export, transport, elevators, logistics costs, foreign economic activity, agribusiness logistics.

1. Вступ

Світовий ринок зерна відіграє важливу роль у забезпеченні продовольчої безпеки та досягненні цілей сталого розвитку (ЦСР). Зернові культури, такі як пшениця, кукурудза, рис, ячмінь та овес, є основними джерелами їжі для мільярдів людей у всьому світі. Їх виробництво та торгівля мають значний вплив на навколишнє середовище, економіку та суспільство. У контексті зростаючої інтеграції України в глобальну торговельну систему та посилення орієнтації на досягнення цілей сталого розвитку, особливої актуальності набуває підвищення ефективності експорту сільськогосподарської продукції, зокрема зерна. Одним із важливих інструментів, який сприяє прозорості та ефективності міжнародної торгівлі, є Міжнародні правила тлумачення торговельних термінів – Інкотермс. Їхнє застосування дозволяє зменшити логістичні ризики, уникнути подвійного трактування зобов'язань сторін, оптимізувати витрати та сприяти досягненню балансу економічних і екологічних інтересів у сфері аграрного експорту.

Зростання населення та зміна клімату роблять забезпечення продовольчої безпеки дедалі більшим викликом. Дослідження ринку зерна може допомогти у визначенні кращих способів виробництва, розподілу та споживання зернових культур, щоб усі люди мали доступ до достатньої кількості їжі. У сучасних умовах функціонування глобального аграрного ринку логістика відіграє критично важливу роль у забезпеченні ефективності зовнішньоекономічної діяльності підприємств зернового експорту. Одним із ключових елементів логістичного управління ЗЕД є використання міжнародних правил Incoterms, які регламентують розподіл витрат, відповідальності та ризиків між продавцем і покупцем під час міжнародного перевезення товарів.

У таких умовах аналіз обсягів і структури інвестицій у зерновиробництво та його логістику є необхідним для розуміння поточного стану галузі та визначення перспектив її подальшого розвитку. Це дозволяє виявити ключові фактори, що впливають на інвестиційну активність, а також розробити рекомендації для покращення інвестиційного клімату в аграрному секторі України.

2. Огляд літературних джерел

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика інвестування у зерновиробництво України та розвиток логістичної інфраструктури є ключовою для забезпечення економічної стабільності та продовольчої безпеки країни. Дослідженню тенденцій глобального зернового ринку присвячено праці багатьох дослідників. У цілому, досліджені праці вітчизняних та зарубіжних науковців можуть бути згруповані наступним чином: світовий ринок зерна як детермінанта подолання голоду у контексті досягнення ЦСР 2 (Chen X., Shuai C., Wu Y. [2]; Yin C., Zhao W., Fu B., Meadows M., Peteira P. [10]; Chandan A., John M., Potdar V. [1]); вплив викликів геополітичного характеру на стан розвитку світового ринку зерна (Mhlanga D., Ndhlovu E. [8]; Капінос Г., Ларіонова К. [5]; Кифяк В., Дубінський Р. [7]).

3. Постановка завдання

Мета статті полягає у дослідженні впливу логістичної інфраструктури на формування та зміцнення конкурентоспроможності аграрних підприємств у зерновому секторі, визначенні ключових логістичних чинників, що забезпечують ефективність зовнішньоекономічної діяльності, та обґрунтуванні напрямів інфраструктурного вдосконалення з метою підвищення позицій українських експортерів зерна на світовому ринку.

4. Методи та матеріали

Методологічне забезпечення дослідження впливу логістичної інфраструктури на конкурентоспроможність аграрних підприємств у зерновому секторі базується на системному, комплексному та міждисциплінарному підходах. Для досягнення поставленої мети було використано такі основні методи: системний аналіз – для виявлення взаємозв'язків між елементами логістичної інфраструктури та їх впливу на експортну діяльність аграрних підприємств; порівняльний аналіз – для оцінки ефективності логістичних рішень та

інфраструктурного забезпечення в Україні та провідних країнах-експортерах зерна; метод економіко-статистичного аналізу – для опрацювання даних щодо обсягів експорту, логістичних витрат, пропускної спроможності елеваторів, портової інфраструктури, залізничних та автомобільних перевезень, а також визначення динаміки конкурентоспроможності в часовому вимірі. Також у дослідженні використовувались нормативно-правові документи, міжнародні логістичні стандарти (зокрема, Incoterms), аналітичні звіти міжнародних організацій (FAO, ІТС, OECD), статистичні бази даних Державної служби статистики України та профільних інститутів аграрної економіки. Застосування зазначених методів дозволило всебічно охарактеризувати інфраструктурні чинники, що впливають на зовнішньоекономічну ефективність експорту зерна, та сформулювати практичні пропозиції щодо стратегічного розвитку логістичної інфраструктури аграрного сектору.

5. Результати та обговорення

Для підприємств, що здійснюють експорт зерна, грамотне застосування термінів Incoterms (таких як FOB, CIF, FCA, DAP тощо) дозволяє оптимізувати зовнішньоекономічні контракти, зменшити логістичні витрати, чітко визначити зони відповідальності та поліпшити планування постачання. Це особливо важливо в умовах нестабільності глобального ринку, зміни транспортної інфраструктури, блокування портів та загроз продовольчій безпеці. Incoterms виступають інструментом, що підвищує передбачуваність поставок і сприяє прозорості комерційних умов. Крім того, сучасний підхід до логістичного забезпечення експорту передбачає цифровізацію процесів, впровадження систем моніторингу ланцюгів постачання та активне використання аналітики. В цьому контексті Incoterms також сприяють інтеграції уніфікованих стандартів і правил до цифрових платформ, що використовуються при укладанні контрактів, веденні документообігу та контролю за доставкою.

Аналіз обсягів та структури інвестицій у сферу українського зерновиробництва та його логістику є важливим інструментом для оцінки ефективності аграрного сектору України. Зерновиробництво займає провідне місце у забезпеченні продовольчої безпеки країни та формуванні її експортного потенціалу [6; 7]. Однак, щоб зберігати конкурентоспроможність і підвищувати продуктивність галузі, потрібні значні інвестиції.

Залежність від експорту сировинних товарів ускладнює досягнення довгострокового зростання сировинно-залежних країн, що розвиваються, як зазначалося вище, зокрема через стратегію промислового зростання. Більше того, організація ланцюгів доданої вартості між розвиненими країнами та країнами, що розвиваються, поглибила маргіналізацію сировинно-залежних країн, що розвиваються, у міжнародній торгівлі та підкреслила труднощі, з якими вони стикаються в диверсифікації своєї економіки.

Хоча ранні моделі економічного розвитку вказували на те, що країни, які розвиваються, можуть використовувати свої відносно багаті земельні та трудові ресурси для розвитку промисловості, це виявилось нереальним для більшості залежних від сировинних товарів країн, що розвиваються, РСРС. Зв'язки між сировинними галузями та рештою економіки часто є слабкими або взагалі відсутні; таким чином, між сировинним та промисловим секторами не спостерігається жодних побічних ефектів. Більше того, нестабільність надходжень від сировинного сектору, а також нестримна макроекономічна нестабільність не дозволили більшості залежних від сировини країн, що розвиваються, досягти значного рівня індустріалізації [9].

Виробництво та споживання сировинних товарів швидко і масштабно змінює екосистеми, особливо у відповідь на зростаючий попит на продовольство, деревину, мінерали та паливо. У залежних від сировини країнах, що розвиваються, ці зміни зруйнували багато екосистем і підвищили ризик стихійних лих, а також порушили клімат. Ці наслідки можуть, у свою чергу, серйозно вплинути на досягнення Цілей сталого розвитку, зокрема Цілей 12, 14 і 15. Виробництво продуктів харчування та деревини призводить до інтенсивного землекористування, що погіршує продуктивність сільського господарства, а також якість навколишнього середовища. За даними FAO, близько 25 % усіх земель вже сильно деградовані або швидко деградує. 44 % – помірно деградовані, і лише 10 % земель поліпшуються [9].

Проведемо аналіз динаміки виробництва зернових за 2021 – 2023 рр. країнами Азії (рис. 1), Південної та Північної Америки (рис. 2), Європи (рис. 3) та Океанії (рис. 4).

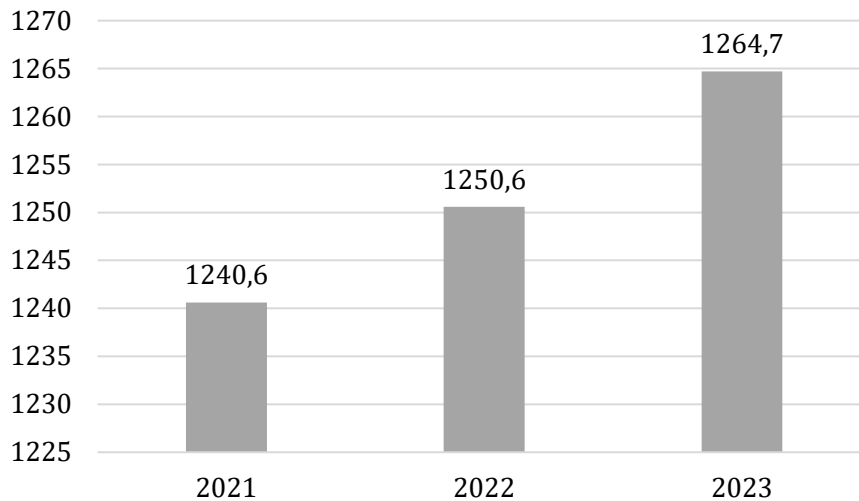


Рис. 1. Динаміка виробництва зернових країнами Азії за 2021–2023 рр., млн т

Джерело: [4].

Новий прогноз ФАО щодо світового виробництва зернових у 2023 році був підвищений на 5,9 млн т (0,2 %) у липні порівняно з попереднім місяцем і тепер становить 2 819 млн т, що на 1,1 % більше, ніж у попередньому році, і є рекордним показником. Підвищення майже повністю відображає кращі перспективи світового виробництва пшениці, прогноз якого був підвищений на 0,9 % до 783,3 млн т, хоча він все ще залишається на 18,4 млн т нижчим за рекордний показник, зареєстрований у 2022 році.



Рис. 2. Динаміка виробництва зернових країнами Південної та Північної Америки за 2021–2023 рр., млн т

Джерело: [4].

Погіршення прогнозу включає перегляд у бік зниження прогнозів виробництва кукурудзи в країнах Східної Африки через нерівномірний розподіл опадів, що знизило потенціал врожайності. Це зниження більш ніж компенсує підвищення прогнозу світового виробництва ячменю, що значною мірою відображає офіційні оцінки Туреччини, які вказують на більший, ніж спочатку очікувалось, врожай. Покращення очікуваного врожаю в Бангладеш і кілька невеликих коригувань показників виробництва в країнах, розташованих уздовж і на південь від екватора, де вже завершилося збирання основних сільськогосподарських культур, дещо підвищили прогноз ФАО щодо світового виробництва рису в 2023/24 році до 523,7 млн т (в перерахунку на валовий збір), порівняно з переглянутим прогнозом світового врожаю на 2022/23 рік, який становив 517,6 млн т.

У бік підвищення ФАО було переглянуто прогноз виробництва пшениці в Європейському Союзі, де загалом сприятливі погодні умови спричинили невелике зростання очікувань щодо врожайності, незважаючи на наслідки дефіциту опадів на Піренейському півострові.

Прогнози також були незначно підвищені для Канади та Казахстану, де вирощується переважно яра пшениця, через більшу, ніж очікувалося раніше, площу посівів, тоді як нещодавно оприлюднені офіційні оцінки вказують на те, що врожай пшениці в Туреччині перевищує попередній прогноз.

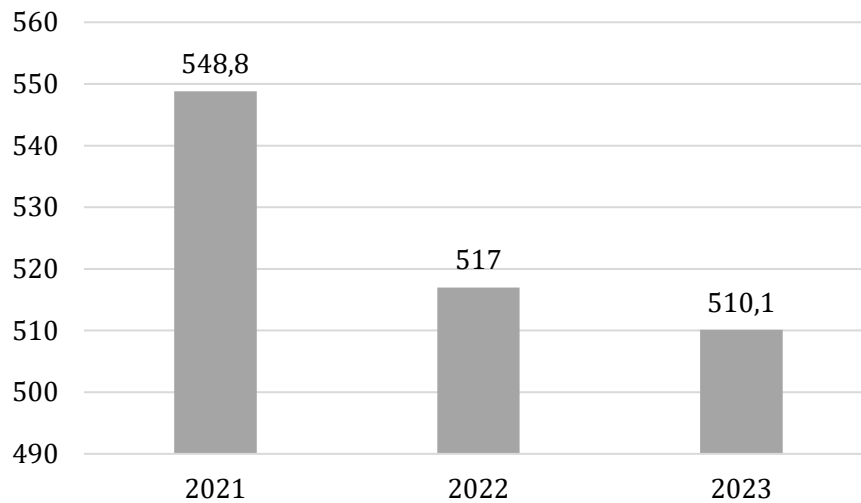


Рис. 3. Динаміка виробництва зернових країнами Європи за 2021–2023 рр., млн т
Джерело: [4].

Це зростання більш ніж компенсувало значне зниження прогнозу виробництва в Австралії, оскільки очікування більш сухих, ніж зазвичай, погодних умов підірвали перспективи врожаю. Прогноз світового виробництва фуражних зернових у 2023 році був дещо знижений у липні порівняно з показником попереднього місяця, але все одно на 2,9 % вище, ніж у 2022 році, і становить 1 512 млн т.

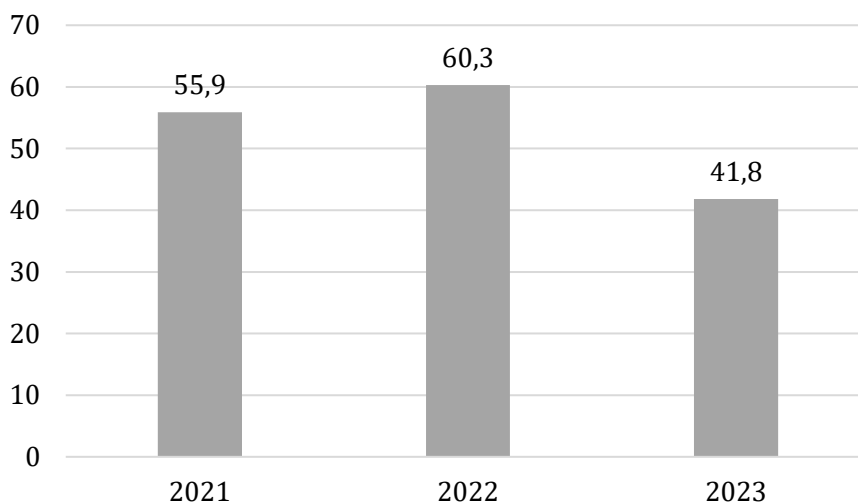
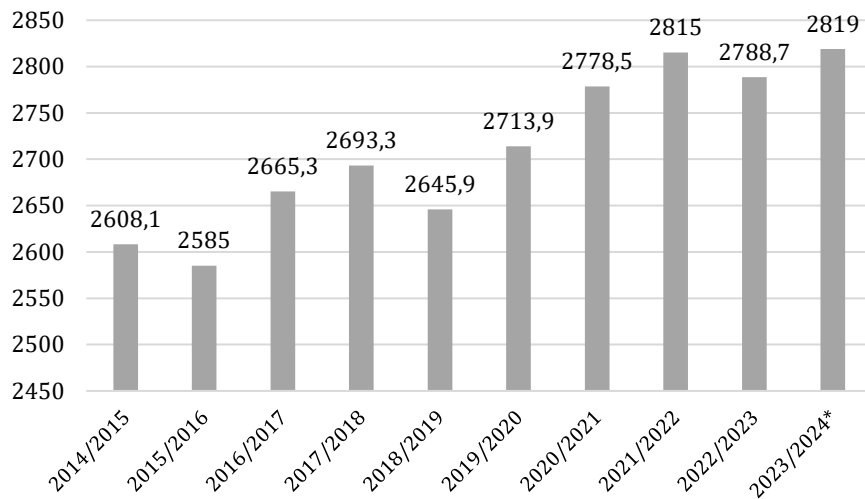


Рис. 4. Динаміка виробництва зернових країнами Океанії за 2021–2023 рр., млн т
Джерело: [4].

На рис. 5 наведено динаміку виробництва зернових на світовому ринку зерна за 2014–2023 рр.

Прогноз світового споживання зернових у 2023/24 році був незначно підвищений (на 1,5 млн т, або 0,1 %) у липні порівняно з попереднім місяцем і тепер оцінюється на рівні 2 805 млн т, що на 0,9 % вище, ніж у 2022/23 році (рис. 6). Перегляд прогнозу використання пшениці на 2,3 млн т у бік збільшення, в основному за рахунок більш високого, ніж очікувалося раніше, використання на фураж, дозволив підвищити загальний прогноз використання пшениці в 2023/24 році до 783 млн т, що на 0,3 % вище, ніж у 2022/23 році. Новий прогноз ФАО щодо світових запасів зернових на кінець 2023/24 сезону становить 878 млн т, що на 5,1 млн т (0,6 %) більше, ніж у червні, і на 2,3 % більше, ніж у попередньому сезоні.

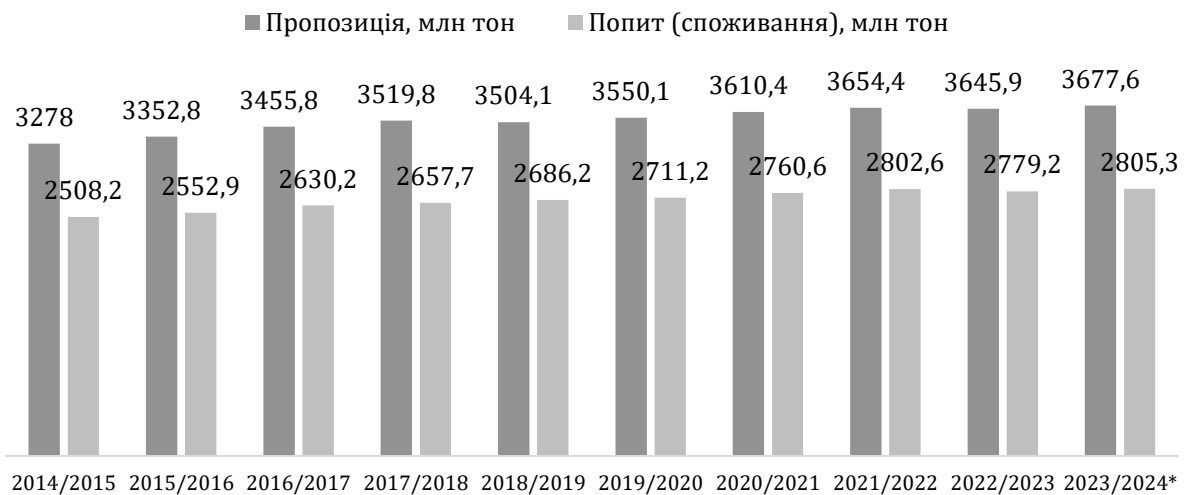


Примітка: * прогнозне значення.

Рис. 5. Динаміка виробництва зернових на світовому ринку за 2014–2023 рр., млн т

Джерело: [4].

На цьому рівні співвідношення світових запасів зернових до споживання в 2023/24 сезоні залишиться незмінним у порівнянні з попереднім роком і становитиме 30,6 %, що продовжує вказувати на комфортні перспективи пропозиції в новому сезоні. Світові запаси пшениці в 2023/24 році дещо зростуть порівняно з початковим рівнем (на 0,9 %) і сягнуть 314 млн т у результаті коригування цього місяця на 5,5 млн т у бік збільшення, головним чином, після перегляду оцінок для Китаю (материкова частина), Європейського Союзу та Казахстану. Прогноз світових запасів фуражного зерна в цьому місяці був частково скоригований, головним чином, в результаті погіршення оцінки запасів кукурудзи в Бразилії та Україні, але все одно вказує на зростання на 3,7 % в річному обчисленні до 366 млн. т в 2023/24 році, завдяки очікуваному різкому зростанню запасів кукурудзи в Сполучених Штатах Америки. Світові запаси рису на кінець сезону 2023/24 оцінюються на рекордно високому рівні в 198,5 млн. т.



Примітка: * прогнозне значення.

Рис. 6. Динаміка попиту та пропозиції на світовому ринку зерна за 2014–2023 рр., млн т

Джерело: [4].

Останній прогноз ФАО щодо світової торгівлі загальним обсягом зернових у 2023/24 році вказує на зниження на 0,9 % від рівня 2022/23 року, незважаючи на перегляд цього місяця в бік збільшення на 1,1 млн т (0,2 %), в основному щодо пшениці. Прогноз світової торгівлі пшеницею в 2023/24 році (липень/червень) було підвищено порівняно з червнем на 1,6 млн т до 195 млн т, але це все одно на 3,4 % менше від рекордного рівня 2022/23 року. Очікування більших продажів з боку Канади, підкріплені кращими перспективами виробництва, а також сильніший попит з боку Китаю (материкової частини), ніж очікувалося раніше, підкріплюють перегляд прогнозу в бік підвищення в цьому місяці (рис. 7).

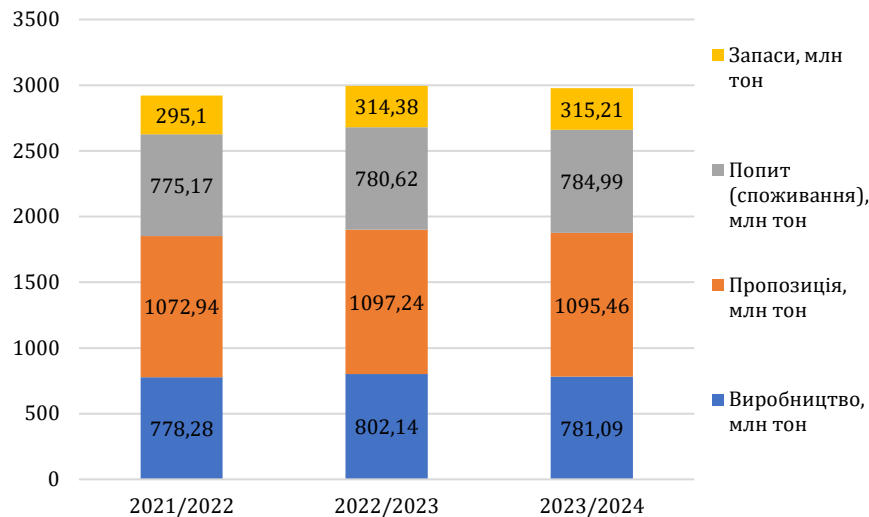


Рис. 7. Динаміка основних показників світового ринку пшениці, млн т

Джерело: [4].

Прогноз торгівлі фуражними зерновими в 2023/24 МР (липень/червень) на рівні 221 млн т майже не змінився в порівнянні з минулим місяцем і лише незначно (на 0,3 %) знизився в порівнянні з рівнем 2022/23 МР. Світова торгівля кукурудзою в 2023/24 році скоротиться на 0,8 %, оскільки очікується, що імпортерний попит з боку Європейського Союзу знизиться з високого рівня 2022/23 року, а експорт з України впаде, а також ймовірно скорочення продажів з Парагваю після рекордного зростання в 2022/23 році. Світова торгівля ячменем також скоротиться в 2023/24 році, що в основному відображає передбачуване зниження продажів з Австралії і слабший попит в Азії. Світова торгівля сорго, навпаки, зросте завдяки очікуваному відновленню продажів у Сполучених Штатах Америки та збільшенню закупівель у Китаї (континентальна частина). Прогноз ФАО щодо загального використання фуражного зерна в 2023/24 році, що становить 1 503 млн т, майже не змінився з червня і все ще вказує на зростання на 1,6 % порівняно з рівнем 2022/23 року, причому очікуване збільшення використання кукурудзи, особливо на корми, забезпечить основну частину зростання.

Структурний розподіл світового ринку зерна за 2023 р. у розрізі регіонів наведено на рис. 8, а у розрізі видів зернових – на рис. 9.

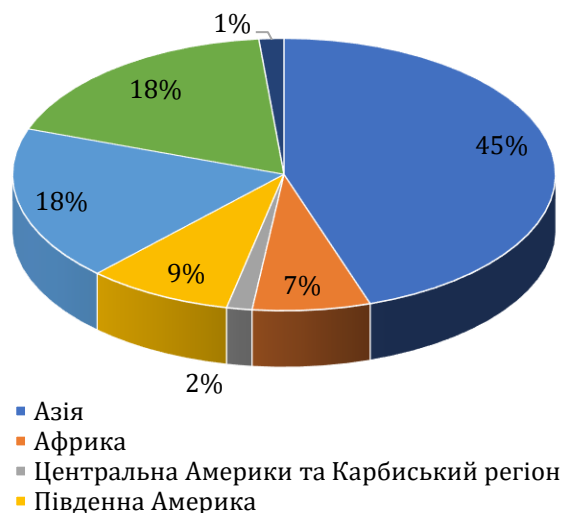


Рис. 8. Структурний розподіл світового ринку зерна у розрізі регіонів у 2023 році, %

Джерело: [4].

На міжнародному рівні необхідно докласти більше зусиль для розширення участі малих фермерів у сталому виробництві та торгівлі товарами. Ініціативи можуть включати усунення викривлень на сільськогосподарських ринках, що мають важливе значення для країн, які значною мірою покладаються на натуральне сільське господарство, наприклад, на ринку бавовни. Захист інтересів дрібних власників у міжнародних інвестиційних угодах також має бути обов'язковим, коли держави та інвестори ведуть переговори щодо інвестиційних контрактів.

Аналогічно, інтереси дрібних фермерів слід більше враховувати при розробці нормативно-правових актів, що стосуються товарних ринків. Серед іншого, це означатиме підвищення прозорості ринку та надання більш якісних і своєчасних даних про кожну ланку ланцюжка створення вартості товарів

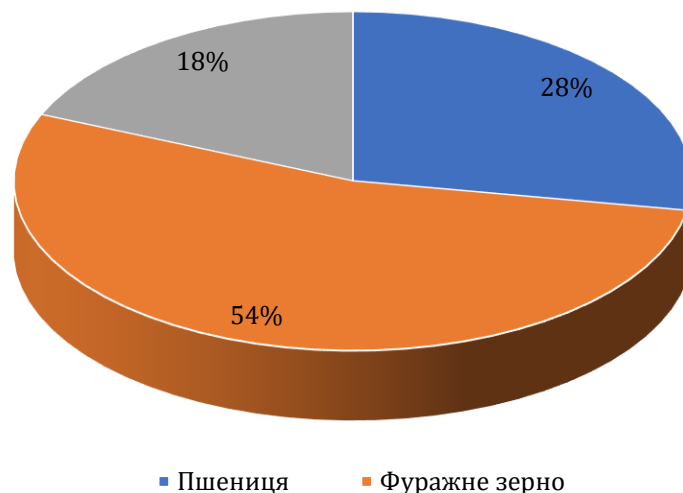


Рис. 9. Структурний розподіл світового ринку зерна у розрізі видів зернових у 2023 році, %
Джерело: [3; 9].

Крім того, враховуючи центральне місце сільського господарства в процесі досягнення продовольчої безпеки та викорінення недоїдання, більша частка офіційної допомоги з метою розвитку має спрямовуватися на розвиток сільського господарства та сільських територій. З огляду на це, необхідно посилити підзвітність і моніторинг прогресу, досягнутого у виконанні ключових зобов'язань і фінансових обіцянок, що стосуються малих фермерських господарств. Статистичні системи повинні бути посилені на національному, регіональному та глобальному рівнях, а відповідні статистичні інструменти повинні бути впроваджені, щоб виміряти ступінь виконання зобов'язань і те, як вони впливають на малих фермерів і розвиток сільського господарства в цілому.

6. Висновки

Аналіз обсягів та структури інвестицій у сферу українського зерновиробництва показує важливість аграрного сектору для економіки країни, зокрема для продовольчої безпеки та експортного потенціалу. З 2021 до 2023 рр. спостерігається збільшення інтересу іноземних інвесторів до українського агросектору. Обсяг іноземних інвестицій у ці роки зріс від 3000 млн доларів США до 5000 млн доларів США, при цьому основними експортними ринками стали Європа, Азія та Північна Америка.

Зростання конкурентоспроможності експортерів зерна напряму залежить від здатності підприємства гнучко адаптуватися до змін у логістичних маршрутах, ефективно управляти ризиками та забезпечувати прозорі, вигідні умови для міжнародних партнерів. У цьому аспекті Incoterms стає не лише правовою, а й управлінською та стратегічною складовою зовнішньоекономічної діяльності.

Отже, логістичні параметри ЗЕД, зокрема правильне і гнучке застосування Incoterms, мають розглядатися як один із ключових чинників зміцнення позицій українських експортерів зерна на міжнародному ринку. Це передбачає необхідність формування методичних рекомендацій, підготовки кадрів у сфері логістики та ЗЕД, а також інтеграції інструментів Incoterms до цифрових систем підтримки експорту.

References

- Chandan, A., John, M., & Potdar, V. (2023). Achieving UN SDGs in Food Supply Chain Using Blockchain Technology. *Sustainability*, 15(3), 2109. <https://doi.org/10.3390/su15032109>

2. Chen, X., Shuai, C., & Wu, Y. (2023). Global food stability and its socio-economic determinants towards Sustainable Development Goal 2 (Zero Hunger). *Sustainable Development*, 31(3), 1768–1780. <https://doi.org/10.1002/sd.2482>
3. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (2025). FAO Cereal Supply and Demand Brief. *FAO Organizational Chart*. URL: <https://www.fao.org/worldfoodsituation/csdb/en>
4. Food and Agriculture Organization of the United Nations. (July 2023). *Crop Prospects and Food Situation – Quarterly Global Report* (No. 2). Rome. <https://doi.org/10.4060/cc6806en>
5. Kapinos, H., & Larionova, K. (2023). Problemy upravlinnia stal'yi rozvytkom Ukrainy v umovakh viiny [Problems of management of Ukraine's sustainable development in the conditions of war]. *Modeling the Development of the Economic Systems*, (1), 93–103. <https://doi.org/10.31891/mdes/2023-7-13> (in Ukrainian)
6. Krysovata, L. (2023). Determinantna model podolannia hlobalnykh novitnikh kryz z urakhuvanniam tsilei staloho rozvytku [Determinant model for overcoming modern global crises considering the Sustainable Development Goals]. In *International economy in the context of climate change: Pandemic and post-pandemic period: Proceedings of the 2nd International Scientific and Practical Conference of Students and Young Scientists* (Ternopil, April 27, 2023) (pp. 40–44). Ternopil: WUNU. <http://dspace.wunu.edu.ua/handle/316497/49668> (in Ukrainian)
7. Kyfyak, V., & Dubinskyi, R. (2024). Instytutsiina systema staloho rozvytku ahrarnoho sektora: mekhanizm adaptatsii v umovakh fluktuatsii [Institutional system of sustainable development of the agricultural sector: Mechanism of adaptation in conditions of fluctuations]. *Sustainable Development of Economy*, 1(48), 220–227. <https://doi.org/10.32782/2308-1988/2024-48-31> (in Ukrainian)
8. Mhlanga, D., & Ndhlovu, E. (2023). The implications of the Russia–Ukraine war on sustainable development goals in Africa. *Fudan Journal of the Humanities and Social Sciences*, (16), 435–454. <https://doi.org/10.1007/s40647-023-00383-z>
9. UNCTAD (2017). *Commodity dependence and the Sustainable Development Goals*. https://unctad.org/system/files/official-document/cimem2d37_en.pdf
10. Yin, C., Zhao, W., Fu, B., Meadows, M. E., & Pereira, P. (2023). Key axes of global progress towards the Sustainable Development Goals. *Journal of Cleaner Production*, (385), 135767. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.135767>