



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ISSN 3041-1718 (online)

EMPIRIO



Том 2, випуск 1 / 2025

<https://empirio.ukma.edu.ua>

Науковий рецензований
електронний журнал

E-Only Peer-Reviewed
Scientific Journal

Заснований у 2024 році
Виходить двічі на рік

Founded in 2024
Published twice a year



Засновник і видавець:
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

Адреса редакції:
вул. Г. Сковороди, 2, м. Київ,
04070, Україна
Тел.: +38 (066) 305 60 11
Empirio@ukma.edu.ua

Founder and publisher:
National University of
Kyiv-Mohyla Academy

Address:
2 Skovorody Str., Kyiv
04070, Ukraine
Phone: +38 (066) 305 60 11
Empirio@ukma.edu.ua

Київ 2025

«EMPIRIO» – рецензований науковий журнал відкритого доступу, оприлюднює результати наукових досліджень у трьох галузях знань: 05 Соціальні та поведінкові науки (052 Політологія), 07 Управління та адміністрування (073 Менеджмент) і 29 Міжнародні відносини (291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії).

Ідентифікатор медіа: R40-05056 (рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 15 від 09.05.2024).

Входить до Переліку електронних наукових фахових видань України, в яких можуть оприлюднюватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук, кандидата наук та ступеня доктора філософії, категорія «Б» (наказ МОН України від 02.10.2024 № 1415; від 10.12.2024 № 1721).

Головна редакторка

Тетяна Нагорняк, доктор політичних наук, професор, декан факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», професор кафедри політології НаУКМА

Заступник головного редактора

Микола Польовий, доктор політичних наук, професор Університету Коменського (Інститут міжнародних відносин та європейських досліджень), Братислава, Словачка Республіка

Відповідальна секретарка

Ірина Зайченко, кандидат історичних наук, доцент кафедри міждисциплінарної освіти факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти» НаУКМА

Редакційна колегія

052 Політологія

Віталій Кривошеїн, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри соціології Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

Мирослава Лендзьел, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та державного управління ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Україна

Аркадіуш Моджесєвський, доктор політичних наук, професор, директор Інституту політичних наук Гданського університету, Польща

Тетяна Нагорняк, доктор політичних наук, професор, декан факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», професор кафедри політології НаУКМА, Україна

Микола Польовий, доктор політичних наук, професор Університету Коменського (Інститут міжнародних відносин та європейських студій), Братислава, Словачка Республіка

Андреас Умланд, PhD, доцент кафедри політології НаУКМА, Україна

Юлія Шмаленко, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології Національного університету «Одеська юридична академія», Україна

291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії

Тереза Астромович-Лейк, доктор політичних наук, професор Вармінсько-Мазурського університету, Польща

Матеуш Камійонка, кандидат соціальних наук, доцент кафедри польсько-українських студій Ягеллонського університету, Польща

Наталія Кравчук, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міждисциплінарної освіти НаУКМА, Україна

Тарас Кузьо, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології НаУКМА, Україна

Микола Палінчак, доктор економічних наук, професор, декан факультету міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Україна

Рафал Рачинський, габілітований доктор політичних наук, доцент кафедри історії та політології Поморського університету в Слупську, головний науковий співробітник Музею еміграції в м. Гдиня, Польща

Ярина Турчин, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин Національного університету «Львівська політехніка», Україна

073 Менеджмент

Артем Бардась, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Україна

Тетяна Гавриленко, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна

Ольга Дороніна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, Україна

Ірина Ігнатська, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна

Алісія Новак, габілітований доктор гуманітарних наук, професор, завідувач кафедри польсько-українських студій факультету міжнародних і політичних наук Ягеллонського університету в Кракові, Польща

Тетяна Орехова, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса, Україна

Валентина Храпкіна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна

Ніна Чала, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.3-14>
УДК 37.01

Тимур Демчук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0001-8259-3177>

ЕВОЛЮЦІЯ ГРОМАДЯНСЬКОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ ЧЕРЕЗ ПРИЗМУ СПІВПРАЦІ ДЕРЖАВИ І СУСПІЛЬСТВА

У статті простежено еволюцію громадянської освіти в Україні через призму співпраці між державою та громадянським суспільством. Проаналізовано ключові етапи розвитку системи громадянської освіти в Україні і наголошено, що формування цієї системи відбувається завдяки динамічній взаємодії державних інституцій, які заклали правові та нормативні основи, і громадянського суспільства, яке за активної підтримки міжнародних партнерів створило й реалізувало багато інновацій та практичних ініціатив. Особливу увагу приділено унікальному стану системи, в якій жоден з елементів не узурпував процес, що дало змогу зберегти баланс інтересів і забезпечити поступальний розвиток. Водночас у статті наголошено на низці викликів, які досі перешкоджають ефективному функціонуванню громадянської освіти, зокрема: недостатня координація між головними гравцями, фрагментарність освітніх програм та потреба в адаптації демократичних політичних режимів до сучасних викликів. Зроблено загальний висновок, що розвиток громадянської освіти є результатом поєднання державних реформ та ініціатив громадянського суспільства. Для подальшого прогресу потрібно вирішити наявні проблеми та забезпечити системний підхід до формування демократичних цінностей в українському суспільстві.

Ключові слова: громадянська освіта, демократія, громадянин, національна безпека, державна освітня політика, співпраця держави і суспільства, Україна.

Громадянська освіта є основою формування демократичного суспільства та одним із ключових чинників, що сприяє інтеграції України до Європейського Союзу. В умовах сучасних викликів, як-от повномасштабна війна РФ проти України, протистояння авторитарних політичних режимів демократичним, політична нестабільність та глобальні кліматичні, демографічні, економічні проблеми, громадянська освіта стає інструментом не лише для виховання свідомих громадян, але й для забезпечення національної та міжнародної безпеки¹.

¹ National Council for the Social Studies, *Civic Education as a Matter of National Security*, March 9, 2023, <https://www.socialstudies.org/professional-learning/civic-education-matter-national-security>.

Після здобуття незалежності Україна розпочала реформування своєї освітньої системи. Радянська спадщина, що характеризувалася ідеологічною спрямованістю та відсутністю демократичних компонентів, значно ускладнювала цей процес. Попри це, завдяки зусиллям громадянського суспільства та міжнародних партнерів вдалося закласти основи для формування системи громадянської освіти, яка має потенціал протистояти сучасним викликам.

Однією з ключових методологічних основ для аналізу еволюції громадянської освіти є концепція «вузького коридору» Джеймса Робінсона та Дарона Аджемоглу². Ця концепція підкреслює важливість балансу між державними інституціями та громадянським суспільством у забезпеченні демократичних змін. В Україні цей баланс проявляється у співпраці між урядом, закладами освіти різної форми власності, громадськими організаціями та міжнародними партнерами.

Мета цієї статті – дослідити еволюцію громадянської освіти в Україні крізь призму взаємодії держави та громадянського суспільства. Досліджуючи еволюцію громадянської освіти в Україні, те, що вже зроблено, важливо подати обґрунтовані версії напрямів подальшого розвитку громадянської освіти задля її сталості та результативності. Важливим результатом дослідження буде пошук передумов і чинників, які впливають на збереження принципу недомінування в розробленні та впровадженні громадянської освіти, підтримку поля конфліктності з одночасною співпрацею між державою та громадянським суспільством.

Стаття містить аналіз історичних передумов, сучасних досягнень та викликів, а також перспектив розвитку системи громадянської освіти. У першій частині розглянуто радянську спадщину та ранні роки незалежності. Другу частину присвячено аналізу становлення сучасної системи громадянської освіти, зокрема формальним та неформальним ініціативам. Також у цій частині приділено увагу дослідженню взаємодії або її відсутності між державними інституціями та громадянським суспільством. У третій частині висвітлено ключові виклики та перспективи розвитку цієї сфери.

В умовах тоталітарної держави громадянська освіта зводилась до загальнообов'язкової індоктринації в масову свідомість офіційної ідеології та партійної монополії на істину. Роль громадянина спотворювалась до її протилежності – некритичного виконання рішень «згори». У такій системі роль вчителя обмежувалась до наглядча і виконавця навчального плану, створеного центральною владою. Саме з таким контекстом мали працювати всі учасники освітнього процесу на початку відновленої незалежності України. Подекуди цей контекст зберігається й до сьогодні і виражений у підходах до викладання та підготовки освітян, у культурі взаємодії в середовищі освіти, частині законодавства тощо.

Громадянська освіта як категорія пройшла довгий шлях становлення та містить у собі різні підходи, тлумачення і сенси³. У цій статті ми спираємось на визначення громадянської освіти, сформульоване в Концепції громадянської освіти⁴ та в попередніх концепціях⁵, розроблених представниками громадянського суспільства. Суть цього визначення полягає в тому, що громадянська освіта – це про різні освітні практики, які сприяють набуттю громадянських компетенцій. Якщо говорити про еволюцію громадянської освіти в Україні, то варто спиратись на окремі елементи, бо цілісне розуміння і трактування категорії в українському законодавстві та освітянському середовищі з'явилося лише у 2018 р. з формулюванням Концепції розвитку громадянської освіти⁶. Таким першим елементом громадянської освіти, який проник у дослідницьке та політичне поле України, є набір документів міжнародних організацій про права людини. Дослідниця

² Дарон Аджемоглу, Джеймс Робінсон, *Вузький коридор. Держави, суспільства і доля свободи* (Київ: Наш Формат, 2020).

³ Тимур Демчук, «Громадянська освіта: міждисциплінарність у становленні категорії», *Empirio* 1, № 2 (2024): 14–24, <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.14-24>.

⁴ Кабінет Міністрів України, *Про внесення змін до Концепції розвитку громадянської освіти в Україні*, Розпорядження 893-р, 8 жовтня 2022, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2022-%D1%80#Text>.

⁵ Ірина Жадан, Тетяна Клишченко, Лариса Мицик, Олександр Наровляньський, Лариса Пономаренко, Олександр Рудік, Сергій Рябов, Ірина Тараненко, «Концепція громадянської освіти в Україні», *Громадянська освіта* 33 (2000), <https://osvita.khpg.org/index.php?id=976003974>.

⁶ Кабінет Міністрів України, *Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні*, Розпорядження 710-р, 3 жовтня 2018, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#n10>.

Лариса Дудка в доповіді «З історії впровадження громадянської освіти в Україні періоду незалежності»⁷ показує черговість і взаємозв'язок між прийнятими міжнародними документами та їх імплементацією в українське законодавство. Важливо зауважити, що більшість із цих міжнародних документів було прийнято ще до розпаду СРСР і їхня імплементація в українське законодавство була радше формальністю, ніж реальним підґрунтям до вироблення ефективної освітньої політики. Можна припустити, що акцент на правах людини може зміщувати мету і логіку громадянської освіти до пошуку несправедливості і порушення прав замість розуміння ролі громадянина і складнощів, як працює політична система й окремі її аспекти. Фокус лише на індивідуальних правах може бути загрозливим для демократичної системи загалом. Трактуювання громадянської освіти через призму прав людини може бути підважене в часи війни, особливо інформаційної війни, яку Російська Федерація та інші країни « нової осі зла »⁸ ведуть проти демократичних держав. Утім, саме документи і перші освітні експериментальні програми про права людини стали першими кроками в еволюції громадянської освіти в Україні. Головним драйвером розвитку стали міжнародні організації: Рада Європи, ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ. До переліку прийнятих документів належать: Загальна декларація прав людини (1948 р.), у преамбулі якої наголошено на важливості просвітницької та освітньої діяльності для сприяння повазі до прав і свобод людини; зокрема, стаття 26 визначає, що освіта має бути спрямована на повний розвиток особистості та зміцнення поваги до прав людини; Рекомендація ЮНЕСКО (1974 р.), прийнята на 18-й сесії, закликає уряди визнати зв'язок між міжнародною освітою та освітою з прав людини та впровадити це через відповідну освітню політику; Резолюція Ради Європи R (78) 41 (1978 р.), яка рекомендує ввести навчання прав і основних свобод людини в систему освіти, заохочуючи дослідження в галузі прав людини; Рекомендація Ради Європи R (85) 7 (1985 р.), яка визначає навички та знання, які повинні входити до змісту освіти з прав людини в школах; Хартія Ради Європи про освіту для демократичного громадянства та освіту у сфері прав людини (2010 р.), яка акцентує увагу на цінностях демократії та верховенства права, підкреслюючи важливість освіти у формуванні демократичної культури. Ці документи створили основу для впровадження та розвитку громадянської освіти, сприяючи формуванню демократичних цінностей та активної громадянської позиції. Також можна навести і значно розширений перелік документів, які в перші десять років після здобуття незалежності заклали основу розвитку освіти та громадянської освіти зокрема⁹. Саме під впливом міжнародних нормативно-правових актів сформувалась перша стратегічна мета державної освітньої політики України – забезпечення доступу до якісної освіти впродовж усього життя. Вона також передбачала виховання покоління людей із демократичним світоглядом, які цінують та захищають громадянські права і свободи, поважаючи традиції, культуру, релігійні переконання та мови спілкування народів світу.

У перше десятиліття відновленої незалежності Україна демонструвала риси «паперового Левіафана» в галузі громадянської освіти. Цією метафорою Дарон Аджемоглу та Джеймс Робінсон у книжці «Вузкий коридор» описують громіздку, забюрократизовану державу, в діях якої домінує формалізм замість ефективних процесів¹⁰. Держава ухвалила низку законів, нормативних актів та декларацій, спрямованих на імплементацію міжнародних норм, зокрема щодо прав людини, демократичного громадянства та толерантності. Прийняття цих документів створило ілюзію динамічного розвитку громадянської освіти. Однак більшість цих ініціатив так і залишилися тільки на папері. Формальні інституції та законодавчі бази існували, але їх впровадження

⁷ Лариса Дудка, «З історії впровадження громадянської освіти в Україні періоду незалежності», у *Права людини в Україні: минуле, сьогодення, майбутнє: тези доп. учасників II Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 10 груд. 2021 р.)* (Харків: НДІ ППЧН, 2021), 90, https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20211210/article/view/dudka/pdf.

⁸ Robbie Gramer, «Looks Like 'Axis of Evil' Is Back on the Menu,» *Foreign Policy*, November 29, 2023, <https://foreignpolicy.com/2023/11/29/axis-of-evil-russia-china-iran-north-korea-bush-era/>

⁹ Євген Красняков, «Міжнародні нормативно-правові акти про освіту та їхній вплив на формування державної політики в галузі освіти України», *Віче: журнал Верховної Ради України* 14 (323) (2012): 22–6, https://kno.rada.gov.ua/news/Publikatsiji/VI_sk1/73183.html.

¹⁰ Аджемоглу, Робінсон, *Вузкий коридор. Держави, суспільства і доля свободи*.

на практиці було вкрай слабким. Освітні програми не мали належного наповнення, реформи не підкріплювалися фінансуванням, а підготовка педагогів залишалася недосконалою. У результаті громадянське суспільство зіткнулося з вакуумом у сфері громадянської освіти, який воно було змушене заповнювати самостійно. Саме завдяки активності громадських організацій, за підтримки міжнародних донорів та партнерів вдалося розпочати реальні зміни в цій сфері. Вони стали тим елементом балансу між суспільством і державою, якого бракувало для переходу від формального «паперового Левіафана» до реальних змін у сфері освіти.

Серед найвпливовіших проєктів і гравців громадянського суспільства можна виділити канадсько-український проєкт «Демократична освіта», ініційований Університетом Квінз (Queen's) (Кінгстон, Онтаріо). Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX) у співпраці з програмою розширення доступу до Інтернету (IATP) впровадила проєкт «Мережа громадянської освіти в Україні». У 2000–2003 рр. у межах «Трансатлантичної програми підтримки громадянського суспільства в Україні» було реалізовано низку ініціатив, зокрема розроблення експериментальних навчальних програм та створення навчальних посібників¹¹.

Знаковим для періоду активізації громадянського суспільства в розвитку громадянської освіти після 2000 р. є те, що саме тоді сформувались сильні недержавні гравці, які поступово нарощували свій вплив та якість проєктів. І це дає змогу сьогодні під час уже повномасштабної війни з РФ системі громадянської освіти спиратись на попередній досвід і напрацювання. У той період було створено Інститут громадянської освіти імені Сергія Рябова. Заснований у 1999 р. в Національному університеті «Києво-Могилянська академія», він і сьогодні відіграє ключову роль у розвитку громадянської освіти в Україні. Його діяльність спрямована на формування демократичної політичної культури. Сергій Рябов, засновник і перший керівник інституту, зробив значний внесок у теоретичне обґрунтування та практичне впровадження громадянської освіти. У своїх працях він підкреслював важливість формування громадянської компетентності, яка охоплює знання про права та обов'язки, розвиток критичного мислення, активну участь у суспільному житті та розвиток громадянських чеснот¹². Сергій Рябов разом з групою українських науковців та педагогів у межах широкомасштабного Проєкту «Освіта для демократії в Україні» розробили концепцію громадянської освіти в Україні¹³. У цій концепції комплексно й розгорнуто описано всю систему громадянської освіти, яка має чотири різні форми: безпосередні курси і предмети в школі, наскрізне впровадження громадянської культури в різні шкільні предмети, охоплення позакласних і позашкільних заходів, а також освіта дорослих. Особливі акценти зроблено на формуванні громадянських чеснот. Також наведено шляхи реалізації концепції¹⁴.

Іншим сильним гравцем у полі громадянської освіти стала Всеукраїнська асоціація викладачів історії, громадянознавства та суспільних дисциплін «Нова Доба»¹⁵. Ця організація об'єднує вчителів, науковців та громадських активістів з метою розвитку громадянської освіти в Україні. Діяльність асоціації «Нова Доба» охоплює організацію семінарів, тренінгів та конкурсів для вчителів і учнів, спрямованих на підвищення якості викладання громадянської освіти та залучення молоді до активної участі в житті громади. Одним із ключових проєктів асоціації є інтерактивний курс громадянської освіти для учнів 10-х класів «3D Демократії: думаємо, дбаємо, діємо», що поєднує теоретичні знання з практичними завданнями, стимулюючи критичне мислення та активну громадянську позицію учнів. Він доступний на онлайн-платформі у форматі інтерактивного підручника, що дає змогу використовувати матеріали як в асинхронному, так і в синхронному режимах, забезпечуючи гнучкість у навчанні. Цей ресурс, розроблений за підтримки Програми

¹¹ Олена Пометун, Тетяна Ремех, Елла Ламах, *Кроки до демократії: уроки громадянської освіти*, ред. Олена Пометун (Київ: АПН, 2001).

¹² Сергій Рябов, «Громадянська освіта і її роль у демократизації українського суспільства», у *Освіта для демократії*, 11 листопада 1999.

¹³ Жадан, Клименко, Мицик, Наровлянський, Пономаренко, Рудік, Рябов, Тараненко, «Концепція громадянської освіти в Україні».

¹⁴ Там само.

¹⁵ *Нова Доба*, дата звернення 10 грудня 2024, <https://www.novadoba.org.ua/>

сприяння громадській активності «Долучайся!» (USAID), пропонує сучасні навчальні матеріали, що сприяють формуванню демократичних цінностей серед молоді¹⁶.

Одним із потужних гравців, які впливають на громадянську освіту з боку громадського сектору, стала Міжнародна фундація виборчих систем (IFES). Їхні курси з громадянської освіти в Україні, створені у співпраці з громадянським суспільством та науковцями, доповнили формальну освіту неформальними компонентами. Станом на 2024 р. їх закінчили понад 13 000 студентів. Навчальні програми зосереджені на демократичному громадянстві, даючи можливість студентам застосовувати знання на практиці через інтерактивні методики, що враховують виклики цифрової епохи. Для університетів є курс «Демократія: від теорії до практики»¹⁷, для професійно-технічних закладів – «Демократія: ідеї на практиці». Магістри можуть навчатися розв'язання виборчих спорів, також для молоді доступний онлайн-курс «Демократія через дії» на платформі «Дія.Освіта»¹⁸.

Варто зазначити, що після Революції Гідності 2013–2014 рр. і початку війни РФ проти України процес розвитку громадянської освіти набув більш якісних рис. Напрацювання та експертиза громадянського суспільства за попереднє десятиліття заклали передумови і стимули для розроблення нормативно-правових актів та державних політик. У 2017 р. було прийнято новий Закон України «Про освіту»¹⁹, який врахував Рекомендацію 2006/962/ЄС Європейського Парламенту та Ради Європи «Про основні компетенції для навчання протягом усього життя»²⁰. Однією з наскрізних компетенцій випускника системи освіти стала якраз соціальна та громадянська. Продовження розвитку громадянської освіти доповнили прийнята Концепція громадянської освіти у 2018 р. і зміни до неї 2022 р.²¹ Закон «Про повну загальну середню освіту» доповнив корпус оновленого законодавства в освіті, зокрема, закріпив мету освітнього і виховного процесів – спрямування на формування відповідальних і чесних громадян, громадянської культури та культури демократії²².

Важливою віхою втілення державної політики в цій сфері є запровадження окремого предмета в 10-му класі під назвою «Громадянська освіта». Підручник з цього предмета розробила група науковців, які раніше працювали на боці громадянського суспільства і понад 20 років набували досвіду в цій сфері²³.

У середовищі громадянського суспільства за підтримки міжнародних донорів реалізовано також низку проєктів, які системно висвітлюють тематику і вже вбудовуються в концептуальні засади громадянської освіти, описані в державних нормативно-правових актах. Одним із таких прикладів є посібник «Громадянська освіта: як втілити на практиці», призначений для самостійної роботи як учителів, так і інших учасників освітнього процесу. Його розробили загалом для молоді в межах програми «Мріємо та діємо» за фінансової підтримки Агентства США з міжнародного розвитку (USAID); виконавцем проєкту є Рада міжнародних наукових досліджень та обмінів (IREX) у партнерстві з волонтерським рухом «Будуємо Україну разом» (БУР), Центром «Розвиток корпоративної соціальної відповідальності» (CSR Ukraine), Making Cents International (MCI), Міжнародним республіканським інститутом (IRI) та Zinc Network²⁴.

¹⁶ WEB-майданчик підручник з курсу громадянської освіти для учнів 10 класів, дата звернення 10 грудня 2024, <https://www.citizen.in.ua>.

¹⁷ Грір Берроуз, *Демократія: від теорії до практики*. Підручник курсу, вид. друге, доповн., пер. з англ. Ірина Бабаніна (Міжнародна фундація виборчих систем, 2019).

¹⁸ Міжнародна фундація виборчих систем, дата звернення 11 грудня 2024, <https://www.ifesukraine.org/what-we-do/civic-education/>

¹⁹ Верховна Рада України, *Про освіту*, Закон України 2145-VIII, ухвалено 5 вересня 2017, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.

²⁰ Європейський Парламент та Рада (ЄС), *Про основні компетенції для навчання протягом усього життя*, Рекомендація 2006/962/ЄС, 18 грудня 2006, https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text.

²¹ Кабінет Міністрів України, *Про внесення змін до Концепції розвитку громадянської освіти в Україні*.

²² Верховна Рада України, *Про повну загальну середню освіту*, Закон України 463-IX, ухвалено 13 липня 2020, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.

²³ Тамара Бакка, Любов Марголіна, Тетяна Мелещенко, *Громадянська освіта. Інтегрований курс. Рівень стандарту. 10 клас* (Київ: Оріон, 2018), <https://uahistory.co/pidruchniki/bakka-civil-education-10-class-2018/>

²⁴ Юлія Юнова, Людмила Кіндрат, Ярина Волошин, Микита Буров, *Громадянська освіта: як втілити на практиці* (Київ: Міжнародний республіканський інститут, 2022), <https://drive.google.com/file/d/1OpF6n5EZq37EYkCxxRRHdsdV7WQ5PxhU/view>.

У час, коли держава приймала перші системні документи з розбудови громадянської освіти в Україні, з ініціативи громадянського суспільства та за підтримки міжнародних партнерів стартувала велика програма з розвитку освітніх програм «Демократична школа». Програму реалізовує Європейський центр ім. Вергеланда (Осло, Норвегія) за підтримки Міністерства закордонних справ Норвегії у співпраці з Міністерством освіти і науки України, Радою Європи, БО «Центр освітніх ініціатив» та Всеукраїнським фондом «Крок за кроком»²⁵. Проєкт мав системний вплив на громадянську освіту в Україні. Аналіз звіту свідчить про чотири основних напрями: 1) демократизація шкіл, під час якої було проведено навчання для понад 30 000 учасників, зокрема вчителів, учнів, батьків та представників місцевих громад; 2) розроблення політик – підтримано роботу 4 національних робочих груп, що лягла в основу Державного стандарту щодо громадянської та історичної галузі знань, сприяла розробленню 2 політичних документів та підготовці 160 розробників навчальних програм у сфері громадянської освіти та прав людини; 3) онлайн-навчання – створено 4 масових відкритих онлайн-курси (МООС) та 4 змішані навчальні курси для освітян, у яких взяли участь понад 51 000 користувачів, з яких понад 15 000 отримали сертифікати про закінчення, також розроблено 700 цифрових навчальних матеріалів для вчителів; 4) підготовка експертів – підготовлено 76 тренерів, які надають підтримку шкільним командам та проводять навчання для вчителів, а також 66 експертів з обласних інститутів післядипломної педагогічної освіти для впровадження нових підходів в освіті²⁶.

Напрацювання в громадському середовищі за попередні роки, з одного боку, а з іншого боку – готовність і відкритість держави до впровадження змін почали давати результати вже на етапах розроблення і реалізації політики у сфері громадянської освіти. У 2024 р. офіс підтримки змін при Міністерстві освіти і науки України, приватний навчальний заклад Демократична школа «Майбутні» залучили різні громадські та експертні організації до розроблення модельної програми з оновленого предмета «Захист України. Інтегрований курс» для закладів, що забезпечують здобуття повної загальної середньої освіти²⁷. Серед запрошених організацій були «Victory drones», агенція «Мольфар», «Солом'янські котики» та 12-та бригада спеціального призначення «Азов». Важливо, що саме представники громадського сектору змогли переконати МОН ввести теми з громадянської освіти в програму курсу. Окрім розроблення програми, представники громадянського суспільства спільно з МОН розробили програму для навчання тренерів, провели відбір і навчання тренерів²⁸, які вже на наступному етапі проводили навчання вчителів на основі нової програми. Іншим прикладом впровадження курсів з громадянської освіти на загальноукраїнському рівні в школах є проєкт «Змінотворці»²⁹, що позиціонує себе як світоглядна система просвіти для підлітків від 14 років. Це 12 онлайн-курсів, що комплексно, але на базовому рівні пояснюють, як влаштовані основні сфери сучасного світу. За перший рік роботи проєкт охопив понад 4000 підлітків у 16 областях України завдяки співпраці з МОН та роботі із закладами освіти безпосередньо.

Проаналізувавши ключові етапи розвитку громадянської освіти в Україні, можна визначити декілька основних викликів, які стоять як перед державою, так і перед громадянським суспільством. Ці виклики є наскрізними для всієї системи громадянської освіти.

Виклик 1. Більшість гравців у полі громадського сектору конкурують, а не співпрацюють. Час від часу з'являються проєкти зі своїм грантом і поліпшують певну частину системи, а після завершення гранту справа далі не рухається. Немає гравця, який збирає ключових акторів у робочі групи з метою створення змісту і логіки послідовності освітніх програм з громадянської освіти з 1 по 12 клас. Немає пропозицій гравцям домовитися про цілісну картинку щодо бажаних

²⁵ Програма підтримки освітніх реформ в Україні «Демократична школа», Європейський центр ім. Вергеланда, 2017, <https://www.schools-for-democracy.org/>

²⁶ *Schools for democracy. Supporting Educational Reforms in Ukraine. Final report 2017-2021*, January 2022, <https://theewc.org/content/uploads/2023/05/Schools-for-Democracy-Final-Report-2017-2021.pdf.pdf>

²⁷ *Модельна навчальна програма «Захист України. Інтегрований курс»*, Ігор Борохович, Анна Коваленко, Ірина Когут, Оксен Лісовий, Вікторія Сісецька, Євген Семенів, Ігор Сердюк, Інна Совсун, Валерій Хмельницький, Олена Шиян та члени робочої групи МОН, 2024, <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/08/13/MNP-Zakhyst.Ukrayiny-Intehrovany.kurs-2024.pdf>

²⁸ *Навчай вчителів курсу «Захист України» для 10–11 класів*, 2024, <https://defenceforukraine.com.ua/>

²⁹ *Змінотворці*, 2023, <https://zminotvorsi.org/page/pro-nas>

громадянських компетентностей у школі. Більшість організацій та авторських колективів, які існують у сфері громадянської освіти, доволі сильно ізольовані, мають різних донорів, замовників та різних «клієнтів»-учителів. Майже немає партнерства між ключовими гравцями, в кращому разі – це неформальні дружні зв'язки. Більшість зазначених організацій та авторських колективів дуже часто конкурують між собою – або за право затвердити вигідну для себе типову освітню програму в МОН, або за грантові кошти, або ж за «клієнтів»-викладачів, які купують підручники чи обирають, яку програму підвищення кваліфікації вони хочуть пройти. Але кожна із зазначених організацій займається лише окремою частинкою реформування громадянської освіти, бо не має спроможності і ресурсу охопити й реформувати всю сферу громадянської освіти. Наприклад, одна організація може створювати програми, підручники та методичні матеріали для професійно-технічних училищ (10–12 класи), тоді як інша організація створює типові освітні програми і підручники для 7–9 класів, а авторський колектив у той самий час працює над програмами і матеріалами для профільної середньої школи (10–12 класів). Майже завжди ці організації не взаємодіють одна з одною в процесі розроблення, не узгоджують контент, логіку і послідовність своїх програм, не кажучи вже про стратегії свого розвитку. Окрім цього, очікувані результати від громадянської освіти, прописані в Державних стандартах, – доволі широкі й абстрактні та потребують додаткових тлумачень та інтерпретацій під час створення конкретних підручників, занять, матеріалів. Цей чинник у поєднанні з перерахованими вище проблемами конкуренції призводить до того, що кожна ізольована організація або авторський колектив інтерпретує ці очікувані результати по-своєму, не радиться з колегами і створює на основі цих інтерпретацій «свої» програми, навчає «своїх» учителів, тож як результат на виході ми отримуємо відсутність цілісної системи роботи з громадянською освітою. Теми і матеріали можуть повторюватися з року в рік, що призводить до втрати інтересу до предмета в дітей. Також така строкатість і неузгодженість програм унеможливають якісне оцінювання результатів освіти.

Виклик 2. У Державному стандарті профільної середньої освіти (10–12 класи)³⁰ у переліку 5 обов'язкових предметів немає предмета «Громадянська освіта». Функцію громадянської освіти в профільній середній школі покладено на предмет «Історія», який об'єднує світову історію та історію України. Цей факт є проблемою одразу в кількох вимірах. По-перше, саме в старшій школі або профтехучилищі учень починає ставити собі запитання щодо свого подальшого життєвого шляху після здобуття середньої освіти, 3 роки – з 10 по 12 клас – він стоїть перед вибором: здобувати вищу освіту у себе в громаді, їхати в інше місто, залишатися в Україні чи виїжджати за кордон. На нашу думку, саме предмет «Громадянська освіта», а не «Історія» є ключовим чинником, який може вплинути на вибір рішення на користь України. Учень будує свій зв'язок з Україною і своєю громадою не лише через історію, а й через бачення свого майбутнього в наявній системі, через успішний досвід громадської участі і громадянського впливу. Набагато більше шансів, що учень обере залишитися і будувати своє життя в Україні, якщо він чи вона матиме один-два приклади успішного досвіду впливу, турботи про спільне у своїй громаді. По-друге, обов'язковість «Громадянської освіти» в базовій школі і необов'язковість у профільній – це нелогічне рішення, бо саме у старшій школі дитина стає достатньо зрілою як для розуміння доволі складної політичної системи своєї громади та держави, так і для участі в громадському житті. У базовій школі також є сенс працювати з громадянською освітою, однак найбільшій кульмінації та найбільші результати мають програми, спрямовані саме на старшокласників і старшокласниць. По-третє, більшість викладачів громадянської освіти, які сформувалися в результаті тривалої і цінної діяльності багатьох громадських організацій, зокрема «Нової Доби», – це викладачі і викладачки, які найкраще вміють працювати саме зі старшокласниками і старшокласницями. Вже 4–5 років вони викладають цей предмет саме для 10-го класу. Вилучивши цей предмет з профільної школи і залишивши його лише в базовій, ми нехтуємо унікальною експертизою цих людей працювати з підлітками.

Виклик 3. Українські програми з громадянської освіти побудовано переважно на основі програм країн ЄС та США. Це зрозуміло, зважаючи на значну підтримку українського громадського сектору

³⁰ Державний стандарт профільної середньої освіти, Постанова Кібінету Міністрів України 851, затверджено 25 липня 2024, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-%D0%BF#Text>.

урядами та організаціями з цих країн. Однак зміст європейських програм з громадянської освіти нездатний повністю відповісти на сучасні виклики, з якими стикається українська демократія. Програму і практику з громадянської освіти створено на основі стандартних практик, підручників і посібників, які використовують у демократичних країнах ЄС та США. У наявній на сьогоднішній програмі демократичну систему подано як доконаний факт: стала, ідеальна модель процедурної демократії, в якій свідомі громадяни користуються розвинутими демократичними інститутами й інституціями, реалізують свої права та виконують громадянські обов'язки. Однак у реальності ми маємо зовсім інший контекст, і не лише в Україні, яка перебуває на етапі розбудови демократичних інституцій та в активній війні з авторитарним сусідом. Ми вже не можемо говорити, що настав «кінець історії»³¹ і нам просто потрібно спокійно розбудовувати демократичні інституції за класичними формулами з підручника. Нині демократії оголошено відкриту війну в Україні, а сама демократична модель перебуває в кризі майже по всьому світу: за останні 10 років на планеті з'явилося щонайменше вдвічі більше авторитарних режимів, ніж демократичних³². Популізм і підливна діяльність авторитарних країн «розхитують» зсередини навіть ті країни, яких давно вважають еталоном розвинутої демократії. Саме тому підхід до викладання громадянської освіти в школі потребує переосмислення та створення нової програми, яка допоможе дітям шукати відповіді на оновлені запитання. У чому полягають конкретні переваги демократії над сучасним авторитаризмом? Як демократії вести війну для захисту своїх цінностей? Що є сильними сторонами демократії і вразливими, чим користуються авторитарні режими? Чому достатня кількість свідомих громадян, громадських організацій та зв'язки між ними створюють основу для стійкості й сили демократичного режиму? Чому демократія має бути «з кулаками»?

Висновки. Еволюція громадянської освіти в Україні відбувається через динамічний баланс, або «маятник», між державними інституціями та громадянським суспільством. На початкових етапах після здобуття незалежності державні ініціативи були сфокусовані на прийнятті основних документів ООН з прав людини, часто мали декларативний характер і впроваджувались несистемно. Педагогічне середовище не мало практики роботи з темою громадянської освіти в демократичному політичному режимі. Держава не мала у фокусі розроблення і втілення ефективних політик у сфері підготовки та перепідготовки педагогів з тематики громадянської освіти. Проте активність громадських організацій та міжнародних партнерів компенсувала ці недоліки, поступово заповнюючи вакуум у сфері громадянської освіти та просуваючи практичні зміни. Важливим додатковим висновком є те, що в процесі еволюції системи громадянської освіти в Україні зберігається принцип недомінування: жоден елемент системи – ані держава, ані громадянське суспільство – не узурпували процес. Поступова взаємодія між ними забезпечила баланс інтересів, що дало змогу створити платформу для конструктивної співпраці. Державні освітні реформи гармонійно поєднуються з напрацюваннями громадських ініціатив. Попри досягнення, система громадянської освіти в Україні стикається з низкою викликів: нескоординованість дій ключових гравців, що призводить до дублювання зусиль і нестачі цілісного підходу; низька інтеграція громадянської освіти у старшій школі згідно з освітнім стандартом, який вступить у дію з 2027 р. (а саме у старшій школі громадянська освіта могла б дати найбільші результати для формування свідомих громадян); недостатня адаптація освітніх програм до сучасних викликів, як-от війна, гібридні загрози та криза демократії в глобальному вимірі.

На основі проведеного дослідження можна стверджувати, що українська система громадянської освіти має стійкі перспективи розвиватись у «вузькому коридорі свободи». З одного боку, держава приділяє достатньо уваги громадянській освіті, а отже можна сподіватись на системні, масштабовані, не точкові рішення. З іншого боку, розгалужене, стійке та розвинуте громадянське суспільство у сфері громадянської освіти створює запобіжник від узурпації державою цієї сфери, а також є перспективним полем для пошуку інновацій з подальшим впровадженням їх у всю систему. Окреслені виклики та проблеми громадянської освіти не є нездоланими. З ними можна працювати, що потребує подальших досліджень і пошуку оптимальних рішень у співпраці держави та громадянського суспільства.

³¹ Francis Fukuyama, *The End of History and the Last Man* (The Free Press, 1992).

³² *Democracy Index: conflict and polarisation drive a new low for global democracy*, EIU's Democracy Index report, February 15, 2024, <https://www.eiu.com/n/democracy-index-conflict-and-polarisation-drive-a-new-low-for-global-democracy/>

Список використаних джерел

- Аджемоглу, Дарон, Джеймс Робінсон. *Вузький коридор. Держави, суспільства і доля свободи*. Пер. Геннадій Шпак. Київ: Наш Формат, 2020.
- Бакка, Тамара, Любов Марголіна, Тетяна Мелешенко. *Громадянська освіта. Інтегрований курс. Рівень стандарту. 10 клас*. Київ: Оріон, 2018. <https://uahistory.co/pidruchniki/bakka-civil-education-10-class-2018/>
- Берроуз, Грір. *Демократія: від теорії до практики. Підручник курсу*, вид. друге, доповн. Пер. з англ. Ірина Бабаніна. Міжнародна фундація виборчих систем, 2019.
- Верховна Рада України. *Про освіту*. Закон України 2145-VIII. Ухвалено 5 вересня 2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>.
- Верховна Рада України. *Про повну загальну середню освіту*. Закон України 463-IX. Ухвалено 13 липня 2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>.
- Демчук, Тимур. «Громадянська освіта: міждисциплінарність у становленні категорії». *Empirio* 1, № 2 (2024): 14–24. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.14-24>.
- Державний стандарт профільної середньої освіти*. Постанова Кібінету Міністрів України 851. Затверджено 25 липня 2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-%D0%BF#Text>.
- Дудка, Лариса. «З історії впровадження громадянської освіти в Україні періоду незалежності». У *Права людини в Україні: минуле, сьогодення, майбутнє: тези доп. учасників II Всеукр. наук.-практ. конф. (Харків, 10 груд. 2021 р.)*. Харків: НДІ ППЧН, 2021. https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20211210/article/view/dudka/pdf.
- Європейський Парламент та Рада (ЄС). *Про основні компетенції для навчання протягом усього життя*. Рекомендація 2006/962/ЄС. 18 грудня 2006. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text.
- Жадан, Ірина, Тетяна Клиненко, Лариса Мицик, Олександр Наровлянський, Лариса Пономаренко, Олександр Рудік, Сергій Рябов, Ірина Тараненко. «Концепція громадянської освіти в Україні». *Громадянська освіта* 33 (2000). <https://osvita.khpg.org/index.php?id=976003974>.
- Змінотворці*. 2023. <https://zminotvortsi.org/page/pro-nas>.
- Кабінет Міністрів України. *Про схвалення Концепції розвитку громадянської освіти в Україні*. Розпорядження 710-р. 3 жовтня 2018. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#n10>.
- Кабінет Міністрів України. *Про внесення змін до Концепції розвитку громадянської освіти в Україні*. Розпорядження 893-р. 8 жовтня 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2022-%D1%80#Text>.
- Красняков, Євген. «Міжнародні нормативно-правові акти про освіту та їхній вплив на формування державної політики в галузі освіти України». *Віче: журнал Верховної Ради України* 14 (323) (2012): 22–6. https://kno.rada.gov.ua/news/Publikatsiji/VI_skl/73183.html.
- Міжнародна фундація виборчих систем*. Дата звернення 11 грудня 2024. <https://www.ifesukraine.org/what-we-do/civic-education/>
- Модельна навчальна програма «Захист України. Інтегрований курс»*. Ігор Борохович, Анна Коваленко, Ірина Когут, Оксен Лісовий, Вікторія Сісецька, Євген Семенів, Ігор Сердюк, Інна Совсун, Валерій Хмельницький, Олена Шиян та члени робочої групи МОН. 2024. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/08/13/MNP-Zakhyst.Ukrayiny-Intehrovany.kurs-2024.pdf>.
- Навчай вчителів курсу «Захист України» для 10–11 класів*. 2024. <https://defenceforukraine.com.ua/>
- Нова Доба*. Дата звернення 10 грудня 2024. <https://www.novadoba.org.ua/>
- Пометун, Олена, Тетяна Ремех, Елла Ламах. *Кроки до демократії: уроки громадянської освіти*, ред. Олена Пометун. Київ: АПН, 2001.
- Програма підтримки освітніх реформ в Україні «Демократична школа»*. Європейський центр ім. Вергеланда, 2017. <https://www.schools-for-democracy.org/>
- Рябов, Сергій. «Громадянська освіта і її роль у демократизації українського суспільства». У *Освіта для демократії*, 11 листопада 1999.
- Юнова, Юлія, Людмила Кіндрат, Ярина Волошин, Микита Буров. *Громадянська освіта: як втілити на практиці*. Київ: Міжнародний республіканський інститут, 2022. <https://drive.google.com/file/d/1OpF6n5EZq37EYkCxRRHdsdV7WQ5PxhU/view>.
- Citizen.in.ua. *WEB-майданчик підручник з курсу громадянської освіти для учнів 10 класів*. Дата звернення 10 грудня 2024. <https://www.citizen.in.ua>.

- Democracy Index: conflict and polarisation drive a new low for global democracy*. EIU's Democracy Index report. February 15, 2024. <https://www.eiu.com/n/democracy-index-conflict-and-polarisation-drive-a-new-low-for-global-democracy/>
- Fukuyama, Francis. *The End of History and the Last Man*. The Free Press, 1992.
- Gramer, Robbie. "Looks Like 'Axis of Evil' Is Back on the Menu." *Foreign Policy*, November 29, 2023. <https://foreignpolicy.com/2023/11/29/axis-of-evil-russia-china-iran-north-korea-bush-era/>
- National Council for the Social Studies. *Civic Education as a Matter of National Security*. March 9, 2023. <https://www.socialstudies.org/professional-learning/civic-education-matter-national-security>.
- Schools for democracy. Supporting Educational Reforms in Ukraine. Final report 2017–2021*. January 2022. <https://theewc.org/content/uploads/2023/05/Schools-for-Democracy-Final-Report-2017-2021.pdf.pdf>.

Bibliography

- Acemoglu, Daron, and James Robinson. *The Narrow Corridor: States, Societies, and the Fate of Liberty*. Translated by Hennadii Shpak. Kyiv: Nash Format, 2020 [in Ukrainian].
- Bakka, Tamara, Liubov Marholina, and Tetiana Meleshchenko. *Hromadianska osvita. Intehrovanyi kurs. Riven standartu. 10 klas*. Kyiv: Orion, 2018. <https://uahistory.co/pidruchniki/bakka-civil-education-10-class-2018/> [in Ukrainian].
- Burroughs, Greer. *Democracy: from Theory to Practice. Course Reader*. Translated by Iryna Babanina. International Foundation for Electoral Systems, 2019 [in Ukrainian].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. *On approval of the Concept of Civic Education Development in Ukraine*. Order 710-r. October 3, 2018. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/710-2018-%D1%80#n10> [in Ukrainian].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. *On amendments to the Concept of the Development of Civic Education in Ukraine*. Order 893-r. October 8, 2022. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/893-2022-%D1%80#Text> [in Ukrainian].
- Citizen.in.ua. *Website textbook "Civic education. 10th grade"*. Accessed December 10, 2024. <https://www.citizen.in.ua> [in Ukrainian].
- Demchuk, Tymur. "Civic Education: Interdisciplinarity in the Formation of the Category." *Empirio* 1, no. 2 (2024): 14–24. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2024.1.2.14-24> [in Ukrainian].
- Democracy Index: conflict and polarisation drive a new low for global democracy*. EIU's Democracy Index report. February 15, 2024. <https://www.eiu.com/n/democracy-index-conflict-and-polarisation-drive-a-new-low-for-global-democracy/>
- Dudka, Larysa. "Z istorii vprovadzhennia hromadianskoi osvity v Ukraini periodu nezalezhnosti." In *Prava liudyny v Ukraini: mynule, sohodennia, maibutnie: tezy dop. uchasnykiv II Vseukr. nauk.-prakt. konf. (Kharkiv, 10 hrud. 2021 r.)*. Kharkiv: NDI PPSN, 2021. https://library.pp-ss.pro/index.php/ndippsn_20211210/article/view/dudka/pdf [in Ukrainian].
- European Parliament and the Council of the European Union. *On key competences for lifelong learning*. Recommendation 2006/962/EC. December 18, 2006. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_975#Text [in Ukrainian].
- Fukuyama, Francis. *The End of History and the Last Man*. The Free Press, 1992.
- Gramer, Robbie. "Looks Like 'Axis of Evil' Is Back on the Menu." *Foreign Policy*, November 29, 2023. <https://foreignpolicy.com/2023/11/29/axis-of-evil-russia-china-iran-north-korea-bush-era/>
- International Foundation for Electoral Systems*. Accessed December 11, 2024. <https://www.ifesukraine.org/what-we-do/civic-education/> [in Ukrainian].
- Krasniakov, Yevhen. "Mizhnarodni normatyvno-pravovi akty pro osvitu ta yikhnyi vplyv na formuvannia derzhavnoi polityky v haluzi osvity Ukrainy." *Viche: Journal of the Verkhovna Rada of Ukraine* 14 (323) (2012): 22–6. https://kno.rada.gov.ua/news/Publikatsiji/VI_skl/73183.html [in Ukrainian].
- Modelna navchalna prohrama "Zakhyst Ukrainy. Intehrovanyy kurs"*. Ihor Borokhovych, Anna Kovalenko, Iryna Kohut, Oksen Lisovyi, Viktoriia Sisetska, Yevhen Semeniv, Ihor Serdiuk, Inna Sovsun, Valerii Khmelnytskyi, and Olena Shyian. 2024. <https://mon.gov.ua/static-objects/mon/sites/1/news/2024/08/13/MNP-Zakhyst.Ukrayiny-Intehrovany.kurs-2024.pdf> [in Ukrainian].
- National Council for the Social Studies. *Civic Education as a Matter of National Security*. March 9, 2023. <https://www.socialstudies.org/professional-learning/civic-education-matter-national-security>.

- Navchai vchyteliv kursu "Zakhyst Ukrainy" dlia 10–11 klasiv. 2024. <https://defenceforukraine.com.ua/> [in Ukrainian].
- Nova Doba: website of the Association of Teachers of History and Social Studies "Nova Doba". Accessed December 10, 2024. <https://www.novadoba.org.ua/> [in Ukrainian].
- Pometun, Olena, Tetiana Remekh, and Ella Lamakh. *Kroky do demokratii: uroky hromadianskoi osvity*, edited by Olena Pometun. Kyiv: APN, 2001 [in Ukrainian].
- Prohrama pidtrymky osvity reform v Ukraini "Demokratychna shkola". European Wergeland Center, 2017. <https://www.schools-for-democracy.org/> [in Ukrainian].
- Ryabov, Serhii. "Hromadianska osvita i yii rol u demokratyzatsii ukrainskoho suspilstva." In *Osvita dlia demokratii*. November 11, 1999 [in Ukrainian].
- Schools for democracy. Supporting Educational Reforms in Ukraine. Final report 2017–2021*. January 2022. <https://theewc.org/content/uploads/2023/05/Schools-for-Democracy-Final-Report-2017-2021.pdf.pdf>.
- State Standard of Specialized Secondary Education*. Resolution of the Cabinet of Ministers of Ukraine 851. Approved on July 25, 2024. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-2024-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. *On Education*. Law of Ukraine 2145-VIII. September 5, 2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. *On Complete Secondary Education*. Law of Ukraine 463-IX. July 13, 2020. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [in Ukrainian].
- Yunova, Yuliia, Liudmyla Kindrat, Yaryna Voloshyn, and Mykyta Burov. *Hromadianska osvita: yak vtilyty na praktytsi*. Kyiv: International Republican Institute, 2022. <https://drive.google.com/file/d/1OpF6n5EZq37EYkCxRRHdsdV7WQ5PxBhU/view> [in Ukrainian].
- Zhadan, Iryna, Tetiana Klynchenko, Larysa Mytsyk, Oleksandr Narovlianskyi, Larysa Ponomarenko, Oleksandr Rudik, Serhii Ryabov, and Iryna Taranenko. "Kontseptsii hromadianskoi osvity v Ukraini." *Hromadianska osvita* 33 (2000). <https://osvita.khpg.org/index.php?id=976003974>.
- Zminotvortsi*. 2023. <https://zminotvortsi.org/page/pro-nas> [in Ukrainian].

Tymur Demchuk

National University of Kyiv-Mohyla Academy

THE EVOLUTION OF CIVIC EDUCATION IN UKRAINE THROUGH THE PRISM OF STATE-SOCIETY COOPERATION

Abstract

The article explores the evolution of civic education in Ukraine through the lens of collaboration between the state and civil society. The author analyzes the key stages in the development of Ukraine's civic education system and highlights that the formation of this system has been driven by the dynamic interaction between state institutions, which established the legal and regulatory foundations, and civil society, which, with active support from international partners, generated and implemented numerous innovations and practical initiatives. Particular attention is given to the unique state of the system, where no single element has monopolized the process – allowing for a balance of interests and ensuring steady progress.

At the same time, the article emphasizes a number of challenges that still hinder the effective functioning of civic education, including insufficient coordination among key stakeholders, the fragmentation of educational programs, and the need to adapt to contemporary challenges facing democratic political regimes. In addition, it explores how regional disparities in resources and priorities impact the implementation of civic education policies and create uneven opportunities for students and educators across the country.

The study also considers the role of international organizations and donor-driven projects in shaping the civic education agenda, examining their contributions to curriculum development, teacher training,

and the promotion of inclusive and participatory practices. Furthermore, the article underscores the necessity of enhancing digital tools and platforms to expand access to civic education and engage younger generations in meaningful ways.

The overall conclusion underscores that the development of civic education is the result of a combination of state reforms and civil society initiatives. For further progress, it is necessary to address existing problems and ensure a systematic approach to fostering democratic values within Ukrainian society. Ultimately, the success of civic education depends on the ability to harmonize efforts, leverage innovative practices, and respond effectively to the evolving sociopolitical landscape.

Keywords: civic education, democracy, citizen, national security, state educational policy, state-society conflict.

Матеріал надійшов 18 грудня 2024 р.

Демчук Тимур Миколайович – здобувач наукового ступеня доктора філософії з політології, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Demchuk Tymur – PhD student in Political Sciences, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0001-8259-3177

E-mail: t.demchuk@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Демчук, Тимур. «Еволюція громадянської освіти в Україні через призму співпраці держави і суспільства».

Empirio 2, № 1 (2025): 3–14. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.3-14>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Demchuk, Tymur. “The Evolution of Civic Education in Ukraine through the Prism of State-Society Cooperation.”

Empirio 2, no. 1 (2025): 3–14. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.3-14> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26>

УДК 352:338.246.025(477)

Сергій Козир

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0009-5742-8167>

ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ ТА РЕГІОНАЛЬНА ПОЛІТИКА ВІДНОВЛЕННЯ УКРАЇНИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОБЛЕМИ І РЕКОМЕНДАЦІЇ

У статті з'ясовано ключові проблемні аспекти децентралізації та регіональної політики відновлення в умовах воєнного стану та запропоновано рекомендації щодо їх вирішення. Наголошено, що основним завданням регіональної політики держави є забезпечення балансу між загальнодержавними інтересами та інтересами розвитку регіонів. Одним із головних напрямів цієї політики є розроблення механізмів передачі частини державних повноважень на місцевий рівень управління, що базується на демократичних цінностях. Виокремлено проблеми в процесі реалізації заходів щодо відновлення (колізії в нормативно-правових актах, відсутність чіткої координації, проблема інституційної сталості). Особливу увагу приділено ролі тимчасових, деокупованих та тимчасово окупованих громад, які демонструють унікальні підходи до формування регіональної політики відновлення, адаптуючи локальні ініціативи до загальнонаціональних стратегій. Розглянуто рекомендації щодо децентралізації та регіональної політики відновлення України в умовах воєнного стану, спрямовані на посилення спроможності громад та ефективну координацію з центральною владою для забезпечення сталого розвитку і відбудови країни. Доведено, що ефективна децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану потребують комплексного підходу, що охоплює застосування найкращих практик управління ресурсами на всіх рівнях, розроблення уніфікованих національних цілей з адаптацією їх до місцевих потреб, удосконалення нормативно-правової бази, створення та удосконалення діяльності політичних інститутів. Наголошено, що реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади закладає основи для формування спроможних територіальних громад, а їхня тісна співпраця сприятиме комплексному соціально-економічному розвитку регіонів, забезпечуючи сталий прогрес на рівні всієї країни. Децентралізація, посилення спроможності на місцевому рівні, розвиток самоврядування та демократичних інституцій у громадах хоч і здаються менш контрольованими і потребують більше часу порівняно з централізованою відбудовою, згодом наблизять Україну до принципів демократичного врядування. Однак певної централізації уникнути неможливо, особливо на початковому етапі швидкої відбудови, де відновлення великих інфраструктурних об'єктів може здійснюватися централізовано.

Ключові слова: децентралізація, державна регіональна політика, регіональний розвиток, місцеве самоврядування, територіальні громади, регіональна політика відновлення, політичні інститути, воєнний стан, відновлення України.

Постановка проблеми. У тексті статті автор розрізняє категорії «державна регіональна політика» і «регіональна політика відновлення», вважаючи першу категорію ширшою. Державна регіональна політика повинна створити умови для збалансованого соціально-економічного розвитку регіонів держави та зменшення диспропорцій між ними. А регіональна політика відновлення фокусується на розробленні та впровадженні системи заходів для відновлення регіонів унаслідок російсько-української війни та спрямована на забезпечення умов для сталого розвитку територіальних громад. Якщо державна регіональна політика має стратегічний і довгостроковий характер, то регіональна політика відновлення локалізується в постраждалих регіонах. Інструментами першої часто є національне законодавство і державні програми. Політика відродження регіонів здійснюється за допомогою локальних ініціатив, міжнародних інвестиційних проєктів та цільових державних програм. Основою регіональної політики відновлення має бути конструктивна взаємодія всіх учасників регіонального розвитку. Однак конфлікт у системі «центральна влада – регіональна влада – органи місцевого самоврядування» залишається актуальним навіть в умовах воєнного стану¹. Внаслідок збройної агресії РФ зазнали значних руйнувань економічна інфраструктура, соціальна сфера, зокрема критично важливі об'єкти в багатьох регіонах України. У таких умовах децентралізація набуває ще більшого значення як інструмент підвищення стійкості регіонів та забезпечення ефективного впровадження політики відновлення на місцевому рівні. Війна внесла суттєві зміни в пріоритети регіональної політики, змістивши акцент на безпекові потреби та політику відновлення. У цьому контексті важливо дослідити, яким чином децентралізація може сприяти оперативному та ефективному відновленню регіонів. Завдяки децентралізації громади набули значної адміністративної та фінансової автономії, що дає змогу швидше реагувати на наслідки руйнувань, забезпечувати нагальні потреби мешканців та ініціювати власні проєкти відновлення.

Проте водночас виникає потреба в переосмисленні підходів до регіонального розвитку та взаємодії між різними рівнями влади для забезпечення скоординованої політики відновлення, з урахуванням специфіки кожного регіону та ступеня його руйнування. В умовах війни органи місцевого самоврядування та державної влади набувають цінного досвіду у вирішенні нагальних проблем. Вони організовують життя людей у громадах, районах та регіонах, забезпечують евакуацію населення, переміщення підприємств, регулюють роботу житлово-комунальної, освітньої, соціальної та інших сфер, а також відновлюють господарську діяльність на деокупованих територіях. Усе це демонструє спроможність територіальних громад на основі самоорганізації та за підтримки вищих органів влади ефективно вирішувати актуальні питання життєдіяльності громади². Отже, дослідження цієї проблематики дає змогу розглянути, як децентралізація може стати механізмом у подоланні наслідків війни та побудові стійкої післявоєнної України, що робить її особливо актуальною в сучасних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вчені приділяють значну увагу соціально-економічним аспектам формування та реалізації регіональної політики відновлення, однак питання ключових проблем децентралізації та регіональної політики відновлення в умовах воєнного стану, а також розроблення практичних рекомендацій для їх вирішення залишаються недостатньо дослідженими. Проте варто виокремити праці таких авторів: І. Астахов, Р. Білик, З. Варналій, Н. Галецька, І. Гарашук, Н. Горло, Є. Качмарський, А. Кравець, Т. Лукеря, І. Пирога, М. Пирога та ін.

Мета дослідження – з'ясувати ключові аспекти децентралізації, які актуалізувала війна, та запропонувати відповідні рекомендації щодо їх вирішення, зокрема й за допомогою інструментів регіональної політики відновлення в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основним завданням регіональної політики держави є забезпечення балансу між національними інтересами та інтересами розвитку

¹ Євгеній Качмарський, «Регіональна політика в умовах військового стану в Україні», *Політичне життя* 4 (2023): 39, <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>.

² Наталія Горло, «Реалізація реформи децентралізації влади в Україні в умовах воєнного стану», *Актуальні проблеми філософії та соціології* 40 (2023): 174, <https://doi.org/10.32782/apfs.v040.2023.29>.

регіонів. Одним із ключових напрямів цієї політики є розроблення механізмів передачі частини державних повноважень на місцевий рівень управління, що базується на демократичних цінностях і положеннях Конституції України. Держава відіграє координуючу роль, гармонізуючи інтереси на різних рівнях: між людиною і громадою, громадами та регіональною владою, а також між регіональною та державною владою³. Протягом останнього десятиліття Україна зіткнулася з новими викликами, зокрема збройною агресією Росії, яка спричинила тимчасову окупацію частини територій. Це поглибило розрив у рівнях розвитку регіонів, призвело до масового відпливу працездатного населення та капіталу з територій, прилеглих до окупованих, та збільшило міграційне навантаження через вимушене внутрішнє переміщення. Зросли також підприємницькі та інвестиційні ризики, навіть у регіонах, віддалених від зони бойових дій. Найбільших соціально-економічних та екологічних втрат, зокрема тих, що пов'язані з людськими жертвами, зазнали території, де проводилися бойові дії та прилеглі до лінії розмежування. Ситуація на цих територіях досягла рівня гуманітарної катастрофи, подолання наслідків якої визначено державою як пріоритет на найближчі десятиліття. Для вирішення проблем Сходу та Півдня України держава вже вжила низку першочергових політичних, гуманітарних та соціально-економічних заходів⁴. Тому безпрецедентний масштаб проблеми вимагає комплексного підходу до її вирішення, а також активізації та координації зусиль центральних і місцевих органів виконавчої влади, органів місцевого самоврядування та інститутів громадянського суспільства, спрямованих на відновлення регіонів України.

На основі Державної стратегії регіонального розвитку України на 2021–2027 роки⁵ було створено Дорожню карту децентралізації, відповідно виокремлено основні компоненти успішної децентралізації (див. рисунок нижче) та наведено перелік пріоритетів регіональної політики.

Пріоритети державної регіональної політики до 2027 року:⁶

- створення безпечових і соціально-економічних умов для повернення українців у регіони та територіальні громади;
- відновлення та розвиток інфраструктури на принципах прозорості, підзвітності, сталості, інклюзивності, енергоефективності, стійкості до безпечових загроз та економічної доцільності;
- розвиток інституційної спроможності територіальних громад і регіонів у розрізі проектного менеджменту, цифровізації, антикорупції та стратегічного планування;
- відновлення економічної активності, розвиток людського капіталу та зростання економіки на основі внутрішнього потенціалу територій та регіональних смартспеціалізацій;
- залучення громадян/ок до ухвалення рішень на державному, регіональному та місцевому рівнях;
- відновлення балансу екосистем, постраждалих унаслідок збройної агресії РФ;
- розвиток багаторівневого врядування, наближення системи управління регіональним розвитком до процедур і найкращих практик ЄС;
- сприяння розбудові партнерств, міжмуніципальному, міжрегіональному та транскордонному співробітництву.

³ Захарій Варналій та Ростислав Білик, *Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України* (Чернівці: Технодрук, 2018), 48.

⁴ Анастасія Кравець та Ігнат Астахов, «Регіональна політика України: проблеми та перспективи», *Політичне життя* 4 (2023): 49–50, <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.6>.

⁵ «Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: ключові аспекти», *Децентралізація: Портал*, 24 серпня 2024, https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1476/Довідка_МИУ_ІНФОРМАЦІЙНА_БРОШУРА_A4_ukr__1_.pdf.

⁶ Міністерство розвитку громад та територій України: Офіційний сайт, *Дорожня карта децентралізації*, 23 листопада 2023, https://mtu.gov.ua/files/Дорожня_карта_децентралізації.pdf.



Рисунок. Основні компоненти децентралізації

Джерело: складено автором на основі Дорожньої карти децентралізації⁷

Особливу роль у реалізації цих стратегій відіграють громади, які у складних умовах війни беруть на себе значну частину відповідальності за регіональний розвиток. Тому особливого значення набуває диференціація ролі різних типів громад, як-от тиллові, окуповані та деокуповані, у формуванні регіональної політики відновлення. Кожен із цих типів громад має свої унікальні виклики, які вони долають, і саме ці зусилля визначають стратегію відбудови України. Деокуповані, тимчасово окуповані та тиллові громади відіграють різну, але однаково важливу роль у формуванні регіональної політики відновлення в умовах війни. На основі аналізу окремих кейсів доходимо висновку, що кожен тип громад демонструє унікальні особливості та вплив на регіональну політику відновлення в умовах війни.

Деокуповані громади, як-от громади Київщини (наприклад, Бучанська), спрямовують зусилля на відновлення пошкодженої інфраструктури, забезпечення безперервності базових послуг і залучення міжнародної підтримки. Їхні дії охоплюють: відновлення будівель, шкіл, медичних закладів та адміністративної інфраструктури; співпрацю з міжнародними донорами, як-от ЄС та ООН, для залучення ресурсів на реконструкцію житла та соціальної інфраструктури; залучення мешканців і громадських організацій до участі в плануванні стратегій розвитку. Наприклад, громади використовують проєкт «ЄВідновлення» для оцінювання пошкоджень та формування пріоритетів реконструкції⁸.

Окуповані громади, попри надважкий стан ментального здоров'я мешканців, об'єднує мета – постійно зміцнювати зв'язок між своїми резидентами, допомагати їм та сприяти інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) до тих громад, куди вони релоковані. Найбільш вдалими кейсами є мережа центрів «ЯМаріуполь» і ГО «Ми-Луганчани». Мелітопольська громада створює основу для регіональної політики відновлення, беручи участь у стратегічному плануванні майбутнього розвитку. Через ініціативи на кшталт «Асоціації нескорених громад» вона визначає ключові

⁷ Міністерство розвитку громад та територій України: Офіційний сайт, *Дорожня карта децентралізації*.

⁸ Центр спільних дій, «Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні», 19 березня 2024, https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voynenogo_chasu_veb.pdf.

напрями відновлення, які враховуються регіональними та державними стратегіями. Її внесок у структурування пріоритетів післявоєнного відновлення, як-от інфраструктурна реабілітація, економічне відродження та розвиток громадянського суспільства, закладає основу для довготривалого розвитку регіону⁹. Також Мелітопольська громада впливає на регіональну політику через вивчення досвіду інших деокупованих громад і запровадження заходів для забезпечення базових потреб жителів навіть в умовах обмеженого доступу до ресурсів¹⁰. Снігурівська міська громада, попри тимчасову окупацію, забезпечує участь у формуванні політики відновлення через розроблення місцевих програм і планів. Її досвід допомагає адаптувати національні стратегії до потреб конкретних регіонів, включно з інтеграцією населення після звільнення, плануванням бюджетів на відновлення та залученням міжнародної допомоги. Ця громада показує, як навіть в умовах окупації місцеві ініціативи можуть сприяти формуванню національної політики відновлення¹¹.

Тилові громади активно впливають на формування регіональної політики відновлення через інтеграцію до них ВПО:

- 1) розроблення та впровадження програм підтримки ВПО. Львівська міська громада стала місцем прихистку для тисяч ВПО. Львів, наприклад, розробив низку соціальних програм, зокрема організацію тимчасового житла, працевлаштування та надання освітніх і медичних послуг для ВПО. Ці ініціативи формують регіональні соціальні політики, які орієнтовані на інтеграцію переселенців та їхню адаптацію до нових умов¹²;
- 2) економічний розвиток. Вінницька міська громада активно підтримує релокацію бізнесу із зони бойових дій, створюючи для підприємств пільгові умови. Це не лише сприяє збереженню економічної активності, але й стимулює відновлення економіки загалом. Хмельницька громада реалізує програми підтримки малого та середнього бізнесу, які стають моделлю для інших регіонів¹³;
- 3) міжнародна співпраця. Зокрема, Львів та Дніпро залучають міжнародну допомогу для відновлення інфраструктури, медичних закладів і реалізації соціальних проєктів. Львів активно співпрацює з урядами країн ЄС, міжнародними організаціями, як-от ООН та ЮНІСЕФ, що формує зовнішньоекономічну політику регіонів і підвищує ефективність реалізації проєктів відновлення¹⁴;
- 4) медична та психологічна підтримка. Дніпровська громада відіграє ключову роль у забезпеченні медичної допомоги постраждалим. Лікарні Дніпра надають комплексні медичні та психологічні послуги, сприяючи формуванню політик у сфері охорони здоров'я та соціальної реабілітації¹⁵;
- 5) освітні ініціативи. Громади, як-от Хмельницька, організовують освітні програми для дітей ВПО. Це передбачає забезпечення доступу до навчання через онлайн-платформи та створення умов для навчання в очному форматі¹⁶. Результатом є інтеграція освітніх ініціатив у регіональну політику, орієнтовану на довгострокове відновлення.

⁹ «Тимчасово окуповані громади Запорізької області об'єднують зусилля для відновлення та стратегічного розвитку», *Децентралізація: Портал*, дата звернення 30 листопада 2024, <https://decentralization.ua/news/17230>.

¹⁰ Центр спільних дій, «Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні».

¹¹ Всеукраїнська Асоціація ОТГ, «Платформа Тимчасово окупованих та деокупованих громад», дата звернення 30 листопада 2024, <https://hromady.org/tematichni-ta-sektoralni-platformi/vidnovlennya-teritorialnix-gromad/>.

¹² Каріна Нечитайло, «Міський центр підтримки ВПО у Львові: яку допомогу можна отримати та як звернутися», *LVIV.MEDIA*, 14 лютого 2023, <https://lviv.media/lviv/64927-miskij-centr-pidtrimki-vnutrishno-peremishenih-osib-u-lvovi-yaki-poslugi-nadayut/>.

¹³ Віталій Бондарев, «Вінниця стала новим домом для бізнесу: 391 підприємство релокувалося з початку повномасштабного вторгнення», *Суспільне Вінниця*, 5 листопада 2024, <https://suspilne.media/vinnitsia/873187-vinnica-stala-novim-domom-dla-biznesu-391-pidpriemstvo-relokuvalosa-z-pocatku-povnomasstabnogo-vtorgnenna/>.

¹⁴ Львівська обласна військова (державна) адміністрація, «Комплексна програма підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану в Україні», <https://loda.gov.ua/documents/40071>.

¹⁵ Дніпровська міська рада, «Унікальний хаб медичної допомоги військовим. У Дніпрі працює один з найсучасніших реабілітаційних центрів в Україні», 25 жовтня 2023, <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/60095/unikalnij-hab-medichnoi-dopomogi-vijskovim-u-dnipri-pracuye-odin-z-najsuchasnishih-reabilitacijnih-centriv-v-ukraini>.

¹⁶ Департамент освіти та науки Хмельницької обласної державної адміністрації, «Освітній хаб Хмельниччини», http://osvita.adm-km.gov.ua/?page_id=2998.

Також можна виокремити ключову роль тилових громад в організації логістики для постачання гуманітарної допомоги та евакуації людей із зони бойових дій; збереженні життєздатності місцевої економіки через підтримку малого та середнього бізнесу, що також слугує базою для регіонального відновлення¹⁷.

Отже, розуміння та використання потенціалу тилових, деокупованих і окупованих громад є фундаментом для розроблення ефективної регіональної політики. Ці громади, з огляду на їхній внесок у вирішення нагальних проблем, стають ключовими «драйверами» відновлення, забезпечуючи стійкість на локальному рівні.

Наступним етапом дослідження є аналіз системних викликів, які впливають на формування інтегрованої політики відновлення з урахуванням різних рівнів управління.

Після повномасштабного вторгнення відбулося об'єднання двох міністерств у Міністерство розвитку громад, територій та інфраструктури України (далі – Міністерство відновлення) для поліпшення координації відновлення. Заходи щодо відновлення громад фактично здійснюються, проте є низка проблем, зокрема *колізії в нормативно-правових актах*, як-от Закони України «Про засади державної регіональної політики», «Про регулювання містобудівної діяльності» та Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження порядків з питань відновлення та розвитку регіонів і територіальних громад»¹⁸. Це створює ризики для ефективного відновлення та потребує узгодження законодавчої бази. Крім того, існує проблема *відсутності чіткої координації*, оскільки органи місцевого самоврядування потребують кращої взаємодії в процесах відновлення. Представники громад висловлюють занепокоєння щодо об'єднання міністерств у Міністерство відновлення, оскільки це призвело до плинності кадрів та породило побоювання стосовно втрати робочих контактів і тісної комунікації з представниками міністерства¹⁹. Без чіткої координації громади стикаються з труднощами в пріоритезації сфер відновлення та планування, часто вирішуючи проблеми ситуативно. Однак для визначення довгострокових завдань важливим компонентом є розроблення планувальних документів. У процесі їх підготовки представники органів місцевого самоврядування та військових адміністрацій стикаються з численними перешкодами, як-от брак кваліфікованих фахівців та досвіду у складанні таких документів, відсутність чіткої національної політики, а також неможливість розрахувати базові показники для визначення соціально-демографічної структури громад. Окрім цього, потрібно чітко розмежувати питання національного та місцевого рівнів, пов'язані з відновленням, щоб їх можна було належним чином врахувати як у загальнодержавній стратегії, так і в стратегіях розвитку територіальних громад²⁰.

Проблема *інституційної сталості* – наявна на сьогодні організаційна структура управління процесом відновлення (Мінвідновлення), яка несе ризики зосередження уваги виключно на фізичній реконструкції. На нашу думку, такий підхід може значно уповільнити розвиток регіональної політики, що, своєю чергою, може призвести до централізації процесу післявоєнного відновлення, згорнути децентралізаційні реформи та загальмувати розвиток регіонів. Також є побоювання, що орієнтація лише на інфраструктурне відновлення не враховує специфіки різних регіонів, потреби місцевого населення та напрацьовані раніше плани розвитку громад і областей. Такий підхід також створює ризик анулювання вже розроблених регіональних програм²¹. Непропорційне втручання держави в управління регіональним розвитком може зашкодити розвитку регіонів, тому органи місцевого самоврядування в Україні поступово отримують ширші повноваження в цій сфері²².

¹⁷ Центр спільних дій, «Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні».

¹⁸ Тетяна Лукеря, «Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати», *Децентралізація: Портал*, 4 вересня 2023, <https://decentralization.ua/news/17127>.

¹⁹ Там само.

²⁰ Там само.

²¹ *Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення* (Київ, 2023), 8, https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf.

²² Євгеній Качмарський, «Агенції регіонального розвитку в Україні: стан та перспективи розвитку», *Держава і право* 94 (2023): 203.

Європейська комісія представила звіт про готовність України до вступу в ЄС (2023 рік). Один із важливих показників – *регіональна політика*. За цим критерієм Україна отримала 2 бали з 5, що свідчить про необхідність удосконалення регіональної політики в кількох аспектах:

- відсутність нормативно-правової бази, яка б відповідала статтям 174–175 Угоди про функціонування ЄС (підтримка сільських, віддалених, рідконаселених територій та індустріалізованих зон). Усі економічні політики ЄС мають бути підпорядковані цим цілям, тоді як в Україні поки що немає законодавчої основи для реалізації таких підходів;

- Державний фонд регіонального розвитку виконує завдання, що вимагає змін у пріоритетах розподілу бюджетних коштів і, відповідно, вплине на можливість громад ініціювати та реалізовувати нові проекти;

- необхідність кращої координації між органами державної, регіональної та місцевої влади;

- адміністративна спроможність. Єврокомісія зазначила, що децентралізовані органи влади наразі не мають достатньої спроможності для управління регіональними операційними фондами ЄС. Розв'язанням цієї проблеми є навчання кадрів місцевого самоврядування з метою підвищення їхньої організаційної спроможності;

- синхронізація державних програмних документів з регіональними та місцевими програмами, де хоча є певний прогрес, проте якість узгодженості ще потребує поліпшення;

- відсутність попереднього контролю та фінансового моніторингу за використанням коштів, який мали б здійснювати місцеві органи влади. Цей контроль є необхідним для ефективного та прозорого управління фінансами на місцевому рівні²³.

Отже, з огляду на зазначене вище, пропонуємо розглянути **рекомендації щодо децентралізації та регіональної політики відновлення України в умовах воєнного стану**, спрямовані на посилення спроможності громад та ефективну координацію з центральною владою для забезпечення сталого розвитку і відбудови країни:

- застосовувати практику управління фінансовими та матеріальними ресурсами на державному, регіональному та місцевому рівнях, щоб сприяти швидкому й ефективному відновленню країни, мінімізуючи ризики нерационального використання ресурсів і запобігаючи можливим маніпуляціям з боку ворожих сил²⁴;

- переосмислити національну стратегію, що має затверджувати уніфіковані цілі державної політики, тоді як на місцевому рівні, відповідно до цих цілей, потрібно розробляти конкретні кроки для розвитку територіальних громад у різних сферах (наприклад, якщо на національному рівні визначено безпековий компонент для прикордонних територій, то в громадах, з огляду на ці рамки, формуються конкретні заходи, які враховують їхні потреби та доступні ресурси)²⁵;

- систематизувати та усунути колізійні норми в правовому регулюванні;

- розробити універсальну методику для розрахунку кількісних показників, щоб мати змогу прогнозувати структуру населення та соціально-економічний розвиток громад, зокрема для визначення пріоритетів відновлення різних сфер;

- виокремити критерії, які об'єктивно оцінюватимуть рівень пошкоджень і руйнувань інфраструктури громади, для обґрунтування потреб у державному фінансуванні та визначення його обсягів. Такий підхід у регіональній політиці може, однак, спровокувати конкуренцію між громадами та регіонами за включення до тих функціональних категорій, які забезпечують більше фінансування на відновлення²⁶;

- створити нові інституційні платформи для забезпечення стабільності життєдіяльності держави та територіальних громад в умовах воєнного стану. Це потребує інтеграції управлінського

²³ Наталія Галицька, «Регіональна політика та вимоги ЄС: що потрібно зробити Україні», *Європейська правда*, 30 березня 2023, <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/30/7158909/>.

²⁴ Ігор Пирого та Микола Пирого, «Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану», *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* 1, № 77 (2023): 117–23, <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>.

²⁵ Лукеря, «Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати».

²⁶ Качмарський, «Регіональна політика в умовах військового стану в Україні».

потенціалу органів публічної влади та оновлення організаційних і функціональних механізмів для комплексного вирішення соціальних, економічних і воєнних завдань. Також важливо вдосконалити нормативно-правове забезпечення для ефективної реалізації державної регіональної політики в цих нових умовах²⁷;

- створити спеціалізований виконавчий орган, відповідальний за формування та реалізацію регіональної політики, збір і аналіз статистичних даних, моніторинг розвитку регіонів та підтримку депресивних територій;

- посилити співпрацю між регіональними та державними установами, представниками бізнесу, а також створення фондів для фінансової та економічної допомоги. Варто активно використовувати програми співпраці з міжнародними організаціями для розвитку регіонів, впровадження інноваційних програм та залучення населення до вирішення актуальних проблем;

- створити систему моніторингу та оцінювання впливу регіональної політики на національну економіку, щоб забезпечити її адаптацію до стандартів ЄС²⁸;

- активно залучати агенції регіонального розвитку, асоціації та об'єднання органів місцевого самоврядування, громадські організації та інших суб'єктів до реалізації державної регіональної політики²⁹.

Отже, ефективна децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану потребують комплексного підходу, що охоплює застосування найкращих практик управління ресурсами на всіх рівнях, розроблення уніфікованих національних цілей з адаптацією їх до місцевих потреб, удосконалення нормативно-правової бази, створення та удосконалення діяльності політичних інститутів.

Висновки. Повномасштабне вторгнення РФ в Україну створило безпрецедентну ситуацію в управлінні регіональним розвитком, що вимагає нестандартних підходів. Державна політика відновлення спрямована на гнучку адаптацію до нових викликів, пов'язаних із цим вторгненням, і враховує перспективи України стати членом ЄС. Реформа місцевого самоврядування та територіальної організації влади закладає основи для формування спроможних територіальних громад. Їхня тісна співпраця сприятиме комплексному соціально-економічному розвитку регіонів, забезпечуючи сталий прогрес на рівні всієї країни. Децентралізація, посилення спроможності на місцевому рівні, розвиток самоврядування та демократичних інституцій у громадах хоч і здаються менш контрольованими та потребують більше часу порівняно з централізованою відбудовою, у довгостроковій перспективі сприятимуть досягненню принципів демократичного врядування. Однак певної централізації уникнути неможливо, особливо на початковому етапі швидкої відбудови, де відновлення великих інфраструктурних об'єктів чи промислових потужностей може здійснюватися централізовано. Об'єднання зусиль громад різного типу є визначальним для ефективності регіональної політики. Тилові громади створюють стабільну основу завдяки інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО), підтримці бізнесу та міжнародній співпраці. Тимчасово окуповані громади працюють над стратегіями реінтеграції, адаптуючи найкращі практики інших регіонів до своєї ситуації. Деокуповані громади демонструють потенціал швидкого відновлення інфраструктури та інтеграції в загальнодержавні програми через співпрацю з міжнародними донорами. Усі ці громади взаємодіють із центральною владою, міжнародними донорами та громадськими організаціями, формуючи загальну модель відновлення, що базується на місцевій ініціативі та підтримці. Однак ключовим викликом залишається недосконала координація між рівнями влади, що ускладнює реалізацію комплексних планів відновлення. Особливого значення набуває необхідність уніфікації нормативно-правової бази та створення ефективних механізмів управління на всіх рівнях.

Перспективи подальших досліджень у сфері державної регіональної політики та регіональної політики відновлення в умовах війни та післявоєнного відновлення України охоплюють

²⁷ Ілона Гарашук, «Регіональна політика України умовах війни і повоєнної відбудови», *Наукові інновації та передові технології* 8(36) (2024): 514, [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-505-516](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-505-516).

²⁸ Кравець, Астахов, «Регіональна політика України: проблеми та перспективи».

²⁹ Качмарський, «Агенції регіонального розвитку в Україні: стан та перспективи розвитку».

кілька ключових напрямів: важливим завданням є розроблення системи показників для моніторингу ефективності регіональної політики відновлення. Це дасть змогу оцінювати вплив громад різного типу на реалізацію загальної стратегії розвитку країни та своєчасно виявляти проблеми у виконанні програм відновлення. Нарешті, дослідження практичних кейсів взаємодії громад із центральною владою та міжнародними організаціями сприятиме підвищенню якості координації між різними рівнями управління. Такий підхід допоможе вдосконалити механізми управління, спрямовані на досягнення сталого розвитку та відновлення України.

Список використаної літератури

- Бондарев, Віталій. «Вінниця стала новим домом для бізнесу: 391 підприємство релокувалося з початку повномасштабного вторгнення». *Суспільне Вінниця*, 5 листопада 2024. <https://suspilne.media/vinnitsia/873187-vinnica-stala-novim-domom-dla-biznesu-391-pidpriemstvo-relokuvalosa-z-pocatku-povnomasstabnogo-vtorgnenna/>.
- Варналій, Захарій, та Ростислав Білик. *Економічна безпека та конкурентоспроможність регіонів України*. Чернівці: Технодрук, 2018.
- Всеукраїнська Асоціація ОТГ. «Платформа Тимчасово окупованих та деокупованих громад». <https://hromady.org/tematichni-ta-sektoralni-platформи/vidnovlennya-teritorialnix-gromad/>.
- Галицька, Наталія. «Регіональна політика та вимоги ЄС: що потрібно зробити Україні». *Європейська правда*, 30 березня 2023. <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/30/7158909/>.
- Гарашук, Ілона. «Регіональна політика України умовах війни і повоєнної відбудови». *Наукові інновації та передові технології* 8(36) (2024): 505–516. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-505-516](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-505-516).
- Горло, Наталія. «Реалізація реформи децентралізації влади в Україні в умовах воєнного стану». *Актуальні проблеми філософії та соціології* 40 (2023): 171–75. <https://doi.org/10.32782/apfs.v040.2023.29>.
- Департамент освіти та науки Хмельницької обласної державної адміністрації. «Освітній хаб Хмельниччини». http://osvita.adm-km.gov.ua/?page_id=2998.
- Децентралізація: Портал. «Тимчасово окуповані громади Запорізької області об'єднують зусилля для відновлення та стратегічного розвитку». 25 вересня 2023. <https://decentralization.ua/news/17230>.
- Децентралізація: Портал. «Оновлена Державна стратегія регіонального розвитку на 2021–2027 роки: ключові аспекти». 24 серпня 2024. https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1476/Довідка_МИУ_ІНФОРМАЦІЙНА_БРОШУРА_A4_ukr__1_.pdf.
- Дніпровська міська рада. «Унікальний хаб медичної допомоги військовим. У Дніпрі працює один з найсучасніших реабілітаційних центрів в Україні». 25 жовтня 2023. <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/60095/unikalnij-hab-medichnoi-dopomogi-vijskovim-u-dnipri-pracyue-odin-z-najsuchasnishih-reabilitacijnih-centriv-v-ukraini>.
- Дослідження ініціатив у сфері повоєнного відновлення. Київ, 2023. https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf.
- Качмарський, Євгеній. «Агенції регіонального розвитку в Україні: стан та перспективи розвитку». *Держава і право* 94 (2023): 198–210. <https://doi.org/10.33663/1563-3349-2023-94-198>.
- . «Регіональна політика в умовах військового стану в Україні». *Політичне життя* 4 (2023): 37–43. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5>.
- Кравець, Анастасія, та Ігнат Астахов. «Регіональна політика України: проблеми та перспективи». *Політичне життя* 4 (2023): 44–51. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.6>.
- Лукеря, Тетяна. «Що зараз відбувається з державною політикою відновлення громад і які питання треба врахувати». *Децентралізація: Портал*, 4 вересня 2023. <https://decentralization.ua/news/17127>.
- Львівська обласна військова (державна) адміністрація. «Комплексна програма підтримки внутрішньо переміщених осіб на період дії воєнного стану в Україні». <https://loda.gov.ua/documents/40071>.
- Міністерство розвитку громад та територій України: Офіційний сайт. *Дорожня карта децентралізації*. 23 листопада 2023. https://mtu.gov.ua/files/Дорожня_карта_децентралізації.pdf.
- Нечитайло, Каріна. «Міський центр підтримки ВПО у Львові: яку допомогу можна отримати та як звернутися». *LVIVMEDIA*, 14 лютого 2023. <https://lviv.media/lviv/64927-miskij-centr-pidtrimki-vnutrishno-peremishenih-osib-u-lvovi-yaki-poslugi-nadayut/>.

Пирога, Ігор, та Микола Пирога. «Роль місцевого самоврядування у відбудові в умовах воєнного стану». *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право* 77(1) (2023): 117–23. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18>.

Центр спільних дій. «Громади воєнного часу. Витривалі та спроможні». 19 березня 2024. https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voennogo_chasu_veb.pdf.

Bibliography

All-Ukrainian Association of Amalgamated Territorial Communities. “Tymchasovo okupovanykh ta deokupovanykh hromad” [“Temporarily occupied and de-occupied communities”]. <https://hromady.org/tematichni-ta-sektoralni-platformi/vidnovlennya-teritorialnix-gromad/> [in Ukrainian].

Bondariev, Vitalii. “Vinnytsia stala novym domom dlia biznesu: 391 pidpriemstvo relokuvalosia z pochatku povnomashtabnoho vtorhnennia” [“Vinnytsia has become a new home for business: 391 enterprises were relocated since the beginning of a full-scale invasion”]. *Suspilne Vinnytsia*, November 5, 2024. <https://suspilne.media/vinnytsia/873187-vinnica-stala-novim-domom-dla-biznesu-391-pidpriemstvo-relokuvalosa-z-pochatku-povnomashtabnogo-vtorgnenna/> [in Ukrainian].

Centre of United Actions. “Hromady voiennoho chasu. Vytryvali ta spromozhni” [“Wartime Communities. Resilient and Capable”]. March 19, 2024. https://centreua.org/wp-content/uploads/2024/03/Gromady_voennogo_chasu_veb.pdf [in Ukrainian].

Decentralization: Portal. “Onovlena Derzhavna stratehiia rehionalnoho rozvytku na 2021-2027 roky: kluchovi aspekty” [“Updated State Strategy for Regional Development for 2021-2027: Key Aspects”]. August 24, 2024. https://decentralization.ua/uploads/attachment/document/1476/Dovidka_MYU_INFORMATsIINA_BROShURA_A4_ukr__1_.pdf [in Ukrainian].

Decentralization: Portal. “Tymchasovo okupovani hromady Zaporizkoi oblasti obiednuiut zusyllia dlia vidnovlennia ta stratehichnoho rozvytku” [“Temporarily occupied communities of Zaporizhzhia region join forces for recovery and strategic development”]. <https://decentralization.ua/news/17230> [in Ukrainian].

Department of Education and Science of the Khmelnytskyi Regional State Administration. “Osvitnii khab Khmelnychchyny” [“Educational hub of Khmelnytskyi region”]. http://osvita.adm-km.gov.ua/?page_id=2998 [in Ukrainian].

Dnipro City Council. “Unikalnyi khab medychnoi dopomohy viiskovym. U Dnipri pratsiuie ody z naisuchasnishykh rehabilitatsiinykh tsentriv v Ukraini” [“A unique hub of medical care for the military. One of the most modern rehabilitation centers in Ukraine operates in Dnipro”]. October 25, 2023. <https://dniprorada.gov.ua/uk/articles/item/60095/unikalnij-hab-medichnoi-dopomogi-viiskovim-u-dnipri-pracyueodin-z-najsuchasnishih-reabilitacijnih-centriv-v-ukraini> [in Ukrainian].

Doslidzhennia initsiatyv u sferi povoiennoho vidnovlennia [Research on initiatives in the field of post-war reconstruction]. Kyiv, 2023. https://ednannia.ua/images/Master_version_UKR_Rebuilding.pdf [in Ukrainian].

Halytska, Nataliia. “Rehionalna polityka ta vymohy YeS: shcho potribno zrobyty Ukraini” [“Regional policy and EU requirements: what needs to be done in Ukraine”]. *European Pravda*, March 30, 2023. <https://www.eurointegration.com.ua/experts/2023/03/30/7158909/> [in Ukrainian].

Harashchuk, Iona. “Regional Policy of Ukraine in the Conditions of War and Post-war Reconstruction.” *Scientific Innovations and Advanced Technologies* 8(36) (2024): 505–516. [https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8\(36\)-505-516](https://doi.org/10.52058/2786-5274-2024-8(36)-505-516) [in Ukrainian].

Horlo, Nataliia. “Implementation of Power Decentralization Reform in Ukraine Under Martial Law.” *Aktualni problemy filosofii ta sotsiologii* [Current Problems of Philosophy and Sociology] 40 (2023): 171–75. <https://doi.org/10.32782/apfs.v040.2023.29> [in Ukrainian].

Kachmarskyi, Yevhenii. “Regional Development Agencies in Ukraine: State and Development Perspectives.” *State and Law* 94 (2023): 198–210 [in Ukrainian].

———. “Regional Policy in the Context of Military State in Ukraine.” *Political Life* 4 (2023): 37–43. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.5> [in Ukrainian].

Kravets, Anastasiia, and Ihnat Astakhov. “Regional Policy of Ukraine: Problems and Prospects.” *Political Life* 4 (2023): 44–51. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.4.6> [in Ukrainian].

- Lukeria, Tetiana. "Shcho zaraz vidbuvaietsia z derzhavnoiu politykoiu vidnovlennia hromad i yaki pytannia treba vrakhuvaty" ["What is happening now with the state policy of community recovery and what issues need to be considered?"]. *Decentralization*, September 4, 2023. <https://decentralization.ua/news/17127> [in Ukrainian].
- Lviv Regional State Administration. "Kompleksna prohrama pidtrymky vnutrishno peremishchenykh osib na period dii voiennoho stanu v Ukraini" ["A comprehensive program for the support of internally displaced persons during the period of martial law in Ukraine"]. <https://loda.gov.ua/documents/40071> [in Ukrainian].
- Ministry for Communities and Territories Development of Ukraine: Official website. *Dorozhnia karta detsentralizatsii* [Roadmap to Decentralization]. November 23, 2023. https://mtu.gov.ua/files/Dorozhnia_karta_detsentralizatsii.pdf [in Ukrainian].
- Nechytailo, Karina. "Miskyi tsentr pidtrymky VPO u Lvovi: yaku dopomohu mozhna otrymaty ta yak zvernutysia." *LVIV.MEDIA*, February 14, 2023. <https://lviv.media/lviv/64927-miskij-centr-pidtrimki-vnutrishno-peremisheni-osib-u-lvovi-yaki-poslugi-nadayut/> [in Ukrainian].
- Pyroha, Ihor, and Mykola Pyroha. "The Role of Local Self-government in Reconstruction Under Martial Law." *Uzhhorod National University Herald* 77(1) (2023): 117–23. <https://doi.org/10.24144/2307-3322.2023.77.1.18> [in Ukrainian].
- Varnalii, Zakharii, and Rostyslav Bilyk. *Ekonomichna bezpeka ta konkurentospromozhnist rehioniv Ukrainy* [Economic security and competitiveness of the regions of Ukraine]. Chernivtsi: Tekhnodruk, 2018 [in Ukrainian].

Serhiy Kozyr

National University of Kyiv-Mohyla Academy

DECENTRALIZATION AND REGIONAL RECOVERY POLICY OF UKRAINE IN CONDITIONS OF MARTIAL LAW: CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS

Abstract

The article identifies key challenges of decentralization and regional recovery policy under martial law and provides recommendations for their resolution. It emphasizes that the primary goal of the state's regional policy is to balance national interests with regional development needs. A central focus of this policy is the development of mechanisms for transferring some governmental powers to the local level based on democratic values. Challenges related to recovery efforts are highlighted, including legal inconsistencies, lack of clear coordination, and institutional sustainability issues. Particular attention is paid to the role of rear, deoccupied, and temporarily occupied communities, which demonstrate unique approaches to shaping regional recovery policies, adapting local initiatives to national strategies. The article discusses recommendations for decentralization and regional recovery policy in Ukraine under martial law, aimed at strengthening community capacity and enhancing effective coordination with central authorities to ensure sustainable development and recovery. It demonstrates that effective decentralization and regional recovery policy under martial law require a comprehensive approach, which includes applying best practices in resource management at all levels, developing unified national objectives adapted to local needs, improving the legal framework, and refining the functioning of political institutions. The article notes that the reform of local self-government and territorial organization lays the foundation for forming capable territorial communities, whose close cooperation will contribute to comprehensive socio-economic regional development, ensuring sustainable progress across the country. Although decentralization, enhanced local capacity, and the development of self-governance and democratic institutions at the community level may appear less controllable and more

time-consuming than centralized recovery, these efforts will eventually bring Ukraine closer to democratic governance principles. However, some degree of centralization is unavoidable, particularly at the initial stage of rapid recovery, where the restoration of large infrastructure facilities may be centrally managed.

Keywords: decentralization, state regional policy, regional development, local self-government, territorial communities, state recovery policy, political institutions, martial law, recovery of Ukraine.

Матеріал надійшов 25 листопада 2024 р.

Козир Сергій В'ячеславович – аспірант кафедри політології факультету соціальних наук та соціальних технологій Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Kozyr Serhiy – postgraduate student of the Department of Political Science, Faculty of Social Sciences and Social Technologies, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0009-5742-8167

E-mail: s.kozyr@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Козир, Сергій. «Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації». *Empirio* 2, № 1 (2025): 15–26. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Kozyr, Serhiy. “Decentralization and Regional Recovery Policy of Ukraine in Conditions of Martial Law: Challenges and Recommendations.” *Empirio* 2, no. 1 (2025): 15–26. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.15-26> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.27-45>

УДК 32.019.5

Максим Студілко

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0001-7896-9987>

ГЛОБАЛЬНІ ВИКЛИКИ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ ТРЕНДІВ РОЗВИТКУ НАЦІОНАЛЬНИХ СИСТЕМ ВИЩОЇ ОСВІТИ У СВІТІ: ПОЛІТОЛОГІЧНИЙ ВИМІР

У статті узагальнено глобальні виклики людства, які зумовлюють відповідні новітні тренди в розвитку національних систем освіти. Автор, спираючись на Звіт Всесвітнього економічного форуму про глобальні ризики 2024, наголошує, що вісім із тридцяти чотирьох ризиків протягом найближчих двох років матимуть соціальні наслідки, а саме: поляризація суспільства, відсутність економічних можливостей, вимушена міграція, порушення прав людини, недостатня громадська інфраструктура та послуги, інфекційні хвороби, хронічні захворювання і стан здоров'я, безробіття.

На підставі аналізу Звіту Міжнародної організації праці «Зайнятість і соціальні перспективи у світі: тенденції 2023 року» автор виокремив виклики світового ринку праці, які мають бути враховані у формуванні трендів розвитку національних систем освіти: дефіцит гідної праці, уповільнення глобального зростання зайнятості, нагальна потреба у зростанні продуктивності праці в країнах з високими темпами старіння населення, пришвидшення змін у вимогах підприємств на глобальному ринку праці до навичок працівників, збереження нерівності в доступі до вищої освіти в різних регіонах світу, зростання потреби в запровадженні політики залучення до ринку праці жінок і маргіналізованих груп, забезпечення державної підтримки доступу до освіти для масштабних потоків біженців та шукачів притулку в приймаючих країнах, скорочення джерел фінансування освіти.

У висновку автор узагальнює перелік новітніх трендів розвитку національних систем освіти у світі, які формуються у відповідь на розглянуті у статті виклики, а саме: глобалізація та інтернаціоналізація вищої освіти, розвиток гнучких форм освіти протягом життя, реформування освіти для біженців та шукачів притулку, цифровізація та впровадження революційних технологічних інновацій в освітньому секторі, широкомасштабна експансія (масовізація) вищої освіти в країнах Глобального Півдня.

Ключові слова: вища освіта, глобальні виклики, тренди розвитку, ринок праці, працевлаштування, зайнятість, продуктивність, цифровізація.

Щорічний звіт про глобальні ризики, які досліджують з 2010 р. за підтримки Всесвітнього економічного форуму, визначає найсерйозніші ризики, з якими може зіткнутися людство в найближчі роки. Традиційно ризики поділяють на кілька категорій: економічні, екологічні, соціальні, геополітичні, технологічні. Проте аналіз результатів опитувань експертів свідчить, що соціальні наслідки мають не тільки ті ризики, які зараховують до категорії соціальних, а й трансформації в економічній і технологічній політиках країн, екологічні зміни в екосистемі планети, геополітичні кризи. Пом'якшення наслідків цілої низки цих ризиків можливе завдяки відповідним змінам та адаптації національних систем освіти до глобальних викликів людства.

Дослідженню національних систем освіти присвячено праці П. Лазарсфелда (P. F. Lazarsfeld), Х. Батемана (H. Bateman), К. Макадама (K. McAdam), Р. Болдена (R. Bolden), С. Джонеса (S. Jones), Х. Девіса (H. Davis), П. Гентла (P. Gentle), Б. Джонблота (B. Jongbloed), Ф. Кайзера (F. Kaiser), Л. Харвея (L. Harvey), Д. Гріна (D. Green) та ін. Значний внесок у порівняння національних систем освіти та відповідної державної політики зробили А. Гапінський (Andrzej J. Gapinski), Х. Міхаель (Heyman I. Michael), С. Хоултон (S. Houlton) та ін.

Водночас недостатньо вивченими залишаються питання формування новітніх трендів розвитку національної освіти у відповідь на виклики, перед якими постає людство.

Метою цієї статті є узагальнення глобальних викликів людства, які зумовлюють відповідні новітні тренди в розвитку національних систем освіти.

У 2023–2024 рр. у межах Глобального дослідження сприйняття ризиків (*Global Risks Perception Survey, GRPS*) було проведено опитування 1490 експертів з наукових, бізнесових, урядових кіл, міжнародного співтовариства та громадянського суспільства щодо зміни глобального ландшафту ризиків. Щорічний Звіт Всесвітнього економічного форуму про глобальні ризики, побудований на цьому дослідженні, об'єднує думки понад 1200 провідних експертів з усього світу¹.

У Звіті про глобальні ризики 2024 наголошено на подіях 2023 року, які найбільше привернули увагу експертів: вразливі верстви населення зіткнулися зі смертельними наслідками збройних конфліктів від Судану до Гази та Ізраїлю; окрім того, було зафіксовано факти рекордної спеки, посухи, численні лісові пожежі та повені. Невдоволення суспільства було відчутним у багатьох країнах через поляризацію за рівнем доходів, бурхливі протести, заворушення та страйки².

У Звіті також зазначено, що наслідки пандемії COVID-19 та російсько-української війни можуть набути катастрофічного характеру в довгостроковій перспективі.

Серед ризиків, визначених у Звіті на перспективу двох років у групі найбільш впливових і таких, що можуть спричинити соціальні наслідки, слід враховувати *поляризацію суспільства, відсутність економічних можливостей, вимушену міграцію, порушення прав людини, незадовільну громадську інфраструктуру та послуги, інфекційні хвороби, хронічні захворювання і стан здоров'я, безробіття*. Ці ж наслідки експерти визначають і в групі найбільш впливових ризиків на перспективу найближчих десяти років. Також серед економічних ризиків у коротко- і довгостроковій перспективі експерти називають *дефіцит робочої сили*. Три з названих ризиків (*поляризація суспільства, відсутність економічних можливостей та вимушена міграція*) увійшли до десятки найтяжчих ризиків у перспективі найближчих двох років (рис. 1).

Кризові явища на ринках праці посиляться в усьому світі в результаті двох масштабних економічних перетворень, які відбуваються одночасно – зміни внаслідок кліматичних заходів та впровадження штучного інтелекту (ШІ). Цей подвійний вплив змінить якість, кількість і розподіл робочих місць, а також призведе до ризику значної втрати робочих місць. Деякі країни та громади, ізольовані від створення робочих місць і можливостей перекваліфікації, зіткнуться з перенасиченням ринків праці, що перешкоджатиме подальшому розвитку. В інших країнах і громадах ці виклики можуть зумовити соціальну та трудову мобільність, призвести до дефіциту кадрів у критичних галузях, уповільнення економічних змін і прогресу.

¹ World Economic Forum, *The Global Risks Report 2024*, January 2024, <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>.

² Ibid.



Глобальний розрив між інвестиціями, що створюють робочі місця, та наявною робочою силою призводить до ризиків у попиті та пропозиції на ринку праці.

Демографічний приріст на деяких ринках, що розвиваються, може швидко перетворитися на демографічну дилему, в якій безробіття стає хронічним ризиком. Без значних внутрішніх або іноземних інвестицій країни, що розвиваються, можуть бути неспроможні генерувати достатні прибутки.

Розширення робочих місць, пов'язаних із цифровим переходом, імовірно, буде зосереджено в технологічно розвинутих регіонах, з огляду на розриви в освіченості та цифровій грамотності, без яких неможливо освоїти інвестиції у сферах, пов'язаних з інформаційно-комунікаційними технологіями.

У більшості розвинутих економік вимога щодо створення робочих місць у зеленій інфраструктурі може посилити й без того обмежені ринки праці. Це може бути серйозним викликом для роботодавців у середньостроковій перспективі та, враховуючи геополітичну динаміку та суспільне невдоволення, може стимулювати автоматизацію низькокваліфікованих та рутинних робіт замість заохочення імміграції та поліпшення мобільності робочої сили. Справді, через скорочення і старіння робочої сили компанії в розвинутих економіках усе більше прагнуть отримати вигоду від переваг продуктивності технологій ШІ, впроваджуючи їх швидко та масштабно.

ШІ буде все частіше замінювати працівників з середньою кваліфікацією у сфері послуг. Швидке впровадження цих технологій може витіснити людські здібності протягом відносно короткого періоду часу, що призведе до переходу від нестачі кадрів до неповної зайнятості та безробіття в деяких частинах цих економік і створення відповідних ефектів скорочення попиту на робочу силу в економіках, що розвиваються.

Індивідуальні шляхи до економічного процвітання можуть бути різними через згадані вище подвійні економічні переходи, технологічний, освітній і суспільний розкол. Без ефективної політики, яка заохочуватиме перекваліфікацію разом із соціальною мобільністю, доступ до можливостей отримання економічного доходу буде звужуватися для дедалі більшого сегменту населення світу, створюючи осередки безробіття та соціальної напруги.

За останніми оцінками Всесвітнього економічного форуму, *три з п'яťох працівників потребуватимуть навчання до 2027 р.*

Однак, незважаючи на прогрес в освіті, спричинений ШІ, *не всі працівники – між країнами та всередині країн – матимуть рівний доступ до відповідних можливостей перекваліфікації.*

Крім того, автоматизація на робочих місцях функцій початкового рівня може створити вищий освітній бар'єр для виходу на ринок праці, збільшуючи виклики для соціальної мобільності. У довгостроковій перспективі висококваліфіковані робочі місця, високооплачувані працівники також можуть потрапити під загрозу з боку машинного інтелекту разом із бар'єрами, що виникають через моральне старіння та атрофію навичок, а також досягнення в технології.

Як зазначено у Звіті Міжнародної організації праці «Зайнятість і соціальні перспективи у світі: тенденції 2023 року»⁵, зростання геополітичної напруги, нерівномірне відновлення після пандемії COVID-19 і вузькі місця в ланцюгах постачання створили умови для «стагфляції» в поєднанні з найнижчим зростанням з 1970-х років. Перебої в ланцюгах постачання під час пандемії призвели до асиметричних шоків попиту та пропозиції, спричинивши нестачу робочої сили. Великі коливання споживання та зростання цін у низці секторів, інфляція, зокрема високі ціни на продовольство та енергоносії, вплинули на сукупний попит і здатність найбільш вразливих верств населення підтримувати належний рівень життя.

Цей інфляційний тиск спонукав головні центральні банки прийняти більш обмежувальну монетарну політику. Підвищення процентних ставок, яке посилювалося у зв'язку із збройною агресією Росії проти України, уповільнило економічну активність і створило небезпеку фінансової нестабільності в країнах із великими боргами, що значно збільшило невизначеність і стало перешкодою для інвестування бізнесу, сприяло подальшому зростанню безробіття та бідності серед працюючих.

⁵ International Labour Organization, *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*, https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf.

Отже, досягнутий за останні десятиліття багатьма країнами прогрес у сфері гідної праці та соціальної справедливості може бути зруйнований на багато років. *Дефіцит гідної праці залишається дуже високим у таких складних обставинах.*

Близько 473 млн людей у світі позбавлені можливості отримувати дохід завдяки роботі. Серед них 205 млн безробітних – тих, хто нещодавно шукав роботу. Отже, є 268 млн людей, які не є безробітними, але мають незадоволену потребу в працевлаштуванні для забезпечення необхідного доходу.

Два мільярди тих, хто працює, мають неформальну роботу. Це означає, що вони мають значно менші права на роботі, обмежене право голосу через соціальний діалог або переваги систем соціального захисту. Особливо це стосується сільської місцевості⁶. Ба більше, 214 млн людей працюють, але не можуть уникнути крайньої бідності: вони та їхні сім'ї живуть менш ніж на 1,90 долара США на людину в день за паритетом купівельної спроможності (ПКС). Глобальний дохід від праці розподіляється дуже нерівномірно, 50 % працівників отримують лише близько 8 % світового трудового доходу.

Ця нерівність частково зумовлена величезним *розривом у продуктивності праці*: валовий внутрішній продукт (ВВП) на одного працівника в країнах з високим рівнем доходу у 18 разів перевищує показник у країнах з низьким рівнем доходу.

Доступ до підтримки доходів для тих, хто втратив роботу, також є дуже нерівним у світі, лише 47 % населення охоплено соціальним захистом⁷. У 2020 р. близько 160 млн дітей у світі були залучені до дитячої праці, більшість із них працювали в сільському господарстві⁸.

Показники участі жінок та молоді в ринку праці значно гірші, що свідчить про велику нерівність у сфері праці в багатьох країнах. У 2022 р. рівень участі жінок у робочій силі у світі становив 47,4 % проти 72,3 % чоловіків. Розрив у 24,9 в. п. означає, що на кожного економічно неактивного чоловіка припадає дві такі жінки. Молоді люди (віком 15–24 роки) стикаються з серйозними труднощами в забезпеченні та отриманні гідної роботи. Рівень безробіття у них утричі вищий, ніж серед тих, кому за 25 років (25+). Кожен п'ятий (23,5 %) з молодих людей не навчається і не працює (категорія «*Not in Education, Employment or Training*» – NEET)⁹.

Довгострокові тенденції показують прогрес у скороченні дефіциту гідної праці, але він є недостатньо швидким. Хоча зниження рівня крайньої бідності серед працюючих з 35 % у 1991 р. до 6,4 % у 2022 р. є значним успіхом, відсутність подальшого прогресу в країнах з низьким рівнем доходу означає, що кількість працюючих бідних у них зростає. Зменшення рівня неформальної зайнятості на 5 в. п. за останні 18 років є надто повільним, щоб найближчим часом можна було очікувати широкої формалізації зайнятості. Гендерний розрив у рівні участі в робочій силі практично не змінився протягом останніх трьох десятиліть.

Рівень NEET за останні 17 років зріс серед молодих чоловіків, тоді як серед молодих жінок знизився. Починаючи з 2004 р. частка трудових доходів у світі зменшилася. Водночас безробіття стало циклічним явищем без чіткої довгострокової тенденції.

Криза COVID-19 загострила дефіцит гідної роботи, який був до пандемії¹⁰. У 2020 р. загальна кількість відпрацьованих годин скоротилася приблизно на 8,7 % порівняно з четвертим кварталом 2019 р., що відповідає 252 млн повних робочих місць (за 48 годин на тиждень). Незважаючи на те що втрата робочого часу, а отже й доходу, була в усьому світі, нерівне надання заходів підтримки доходу посилює нерівність у доходах між країнами, оскільки ця нерівність залежала від масштабу наявних систем соціального захисту в країнах.

⁶ International Labour Organization, *Advancing Social Justice and Decent Work in Rural Economies*, ILO Policy Brief, 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_858195.pdf.

⁷ Ibid.

⁸ *Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage* (ILO, 2022), <https://doi.org/10.54394/CHUI5986>.

⁹ Ibid.

¹⁰ International Labour Organization, *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*, https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2021/WCMS_795453/lang--en/index.htm.

Усередині країн також зросла нерівність, оскільки, наприклад, жінки, а також працівники низько- та середньокваліфікованих професій зазнали більшої втрати роботи¹¹. Тенденції до зниження рівня неформальної зайнятості та бідності серед працюючих вдалося зупинити та повернути до докризового рівня.

Під цими короткостроковими подіями відбувалися істотніші тектонічні зрушення, які відчуватимуться дедалі більше. *Старіння населення посилює дефіцит робочої сили в деяких країнах, а країни, населення яких усе ще швидко зростає, стикаються з проблемами забезпечення молодого покоління достатніми можливостями для продуктивної праці.*

Зростання продуктивності стикається з проблемами, які загрожують перспективам усунення бідності працюючих, зниження глобального доходу від нерівності праці та дозволу країнам впоратися зі старінням населення зі збереженням стандарту життя.

*Мінливий ринок праці змінює вимоги підприємств до навичок, отже, є невідповідність навичок виробництва, коли потреби в навичках неналежним чином забезпечуються через систему освіти та навчання протягом життя*¹².

За прогнозами Міжнародної організації праці, у найближчі роки зростання зайнятості *уповільниться*, працівникам буде важче знайти якісне працевлаштування, а реальні доходи, ймовірно, падатимуть. Причини такого розвитку подій можна знайти в динаміці пропозиції праці і демографічних змінах, у структурі ринків праці та в інституційному контексті створення та закриття робочих місць. Ці детермінанти різняться залежно від країни; відмінності у взаємодії попиту на робочу силу та пропозиції в оплаті праці працівників призведуть до відмінностей на ринках праці.

За оцінками МОП, глобальний рівень участі населення в робочій силі¹³ відновився і наблизився до 60 % у 2022 р., що трохи нижче від рівня у 2019 р. За прогнозами, довгострокова тенденція до зниження мала тривати, зокрема на 0,2 в. п. до 2024 р.

Всього, за оцінками, у 2022 р. загальна чисельність робочої сили була близько 3,6 млрд людей. За прогнозами, ця цифра збільшиться приблизно на 35 млн на рік завдяки зростанню чисельності населення працездатного віку.

Економічна неактивність, тобто вибуття з робочої сили, може бути результатом як позитивних, так і негативних чинників. Тривале зниження рівня участі населення в робочій силі певною мірою пояснюється тим, що молодше покоління витрачає більше часу на освіту, а старше покоління має довший період виходу на пенсію – досягнення, які стали можливими завдяки економічному розвитку. Однак економічна неактивність також зумовлена відсутністю на ринку праці можливостей для певних груп, розчаруванням, гендерною дискримінацією та іншими чинниками.

Чисельність працездатного населення почала зменшуватися в низці країн з високим рівнем доходу.

Серед країн, що розвиваються, першим цю тенденцію відчув Китай: скорочення кількості населення працездатного віку почалося у 2015 р., і, за прогнозами, цей процес пришвидшиться.

Окрім браку робочої сили, пов'язаного з демографічними чинниками, показники економічної неактивності зростають через стан здоров'я населення. За оцінками Всесвітньої організації охорони здоров'я (ВООЗ), приблизно 20 % інфікованих COVID-19 матимуть певні довгострокові наслідки для здоров'я¹⁴. Дослідження для Сполучених Штатів показують,

¹¹ International Labour Organization, *ILO Monitor on the World of Work. 10th Edition. Multiple Crises Threaten the Global Labour Market Recovery*, 2022, https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf.

¹² International Labour Organization, *Changing Demand for Skills in Digital Economies and Societies: Literature Review and Case Studies from Low- and Middle-Income Countries*, 2020, https://www.ilo.org/skills/areas/skills-trainingfor-poverty-reduction/WCMS_831372/lang--en/index.htm.

¹³ Рівень участі в робочій силі (*labour force participation rate, LFPR*) – це співвідношення між загальною чисельністю робочої сили (реальною робочою силою) і загальною чисельністю населення працездатного віку (потенційною робочою силою). До працездатного населення належать особи віком від 15 до 64 років. Цей показник вимірюють у відсотках до населення відповідної вікової групи.

¹⁴ Tracy Cox, "How Many People Get 'Long COVID?' More than Half, Researchers Find," *PennState*, October 13, 2021, <https://www.psu.edu/news/research/story/how-many-people-getlong-covid-more-half-researchers-find>.

що 300–600 тис. працівників¹⁵ чи навіть 2–4 млн людей¹⁶ (тобто від 0,2 % до 2,2 % робочої сили) були без роботи через тривалу пандемію COVID-19.

На тлі зростання коефіцієнтів утриманців похилого віку потрібне швидше зростання продуктивності, підвищення рівня участі населення в робочій силі або внутрішньої міграції молодих працівників, щоб зберегти або підвищити рівень життя.

Це пояснюється тим, що *в середньому кожному працівнику потрібно буде виробляти ще більше продукції, щоб цієї продукції було достатньо для все більшої кількості людей, які стають економічно неактивними.*

Рівень залежності людей похилого віку – визначають як відношення населення віком 65 років і старше до населення віком від 15 до 64 років – значно зріс за останнє десятиліття в країнах із високим рівнем доходу, а також у країнах із доходом вищим від середнього.

Підвищення продуктивності праці є неодмінною умовою для підтримки рівня життя в умовах старіння населення.

Передбачаючи ці тенденції, низка країн давно вжила заходів щодо збільшення коефіцієнта участі. У багатьох країнах із високим рівнем доходу було запроваджено вікові обмеження виходу на пенсію, підвищено стимули для літніх працівників, щоб вони довше залишалися економічно активними. У цих країнах зростає рівень участі населення в робочій силі серед осіб віком від 25 до 64 років, а також збільшення участі осіб віком за 65 років певною мірою збалансовує падіння зростання продуктивності, тим самим зберігаючи потенціал зростання ВВП на душу населення.

Однак коефіцієнт утримання людей похилого віку зростає надто швидко, щоб можна було компенсувати його підвищенням рівня участі населення в робочій силі. Політику навчання протягом життя було запроваджено лише певною мірою, оскільки перекваліфікація старших працівників потребує високих альтернативних витрат. Досвід, набутий під час попередньої роботи, часто не враховується повністю, коли працівник переходить в іншу професію чи сектор, наприклад, старші працівники можуть втратити значну частину своїх надбавок до заробітної плати, які залежать від стажу¹⁷.

Більших зусиль потребує політика залучення до ринку праці жінок і маргіналізованих груп.

Роботодавці в країнах зі старіючим населенням зіткнулися зі скороченням робочої сили, а отже і скороченням трудових ресурсів. Рівень участі в робочій силі осіб віком від 25 до 64 років у країнах із високим рівнем доходу вже на 7 в. п. вищий від середньосвітового рівня. За прогнозами, робоча сила ще скоротиться до кінця 2024 р. в країнах із високим рівнем доходу.

У 2022 р. три чверті опитаних компаній повідомили, що мають труднощі з пошуком фахівців, необхідних для заповнення позицій¹⁸.

У 2022 р. кількість жінок працездатного віку поза межами робочої сили перевищила кількість чоловіків на 750 млн осіб, як наслідок, рівень участі в робочій силі жінок на 24,9 в. п. нижчий, ніж чоловіків. Попри глобальність, гендерні розриви в рівні участі в робочій силі нерівномірно розподілені у світі; найпоширенішими вони є в таких регіонах, як Північна Африка, арабські держави і Південна Азія, де жінок на ринку праці втричі менше, ніж економічно активних чоловіків. Глибокі структурні бар'єри в цих регіонах часто вкорінені в соціальних нормах, перешкоджають участі жінок у ринку праці¹⁹.

¹⁵ Louise Sheiner and Nasiha Salwati, *How Much Is Long COVID Reducing Labor Force participation? Not Much (So Far)*, Hutchins Center Working Paper No. 80, 2022, https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/10/WP80-Sheiner-Salwati_10.27.pdf.

¹⁶ Katie Bach, “New Data Shows Long Covid Is Keeping as Many as 4 Million People out of Work,” *Brookings*, August 24, 2022, <https://www.brookings.edu/research/new-data-shows-longcovid-is-keeping-as-many-as-4-million-people-out-of-work/>

¹⁷ McKinsey, *Human Capital at Work: The Value of Experience*, June 2, 2022, <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience>.

¹⁸ ManpowerGroup, *The 2022 Global Talent Shortage*, <https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf>.

¹⁹ International Labour Organization, *A Quantum Leap for Gender Equality: For a Better Future of Work for All* (Geneva: ILO, 2019), https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--en/index.htm.

Ці чинники можуть охоплювати дискримінацію, фрагментовані та сегреговані ринки праці, нерівний розподіл неоплачуваних робіт з догляду та обов'язки з догляду між чоловіками та жінками, а також між сім'ями та державою, гендерне насильство та домагання, переважаючі гендерні стереотипи та соціально-культурні норми, а також обмеження права голосу і представництва жінок у процесах ухвалення колективних рішень.

Країни з низьким рівнем доходу та доходом нижче від середнього стикаються з проблемою інтеграції молоді на ринку праці.

Африка, за прогнозами, матиме майже половину глобального розширення робочої сили (16 млн працівників на рік), при цьому становить лише п'яту частину глобальної робочої сили. Велика кількість молодих людей стикається з особливими труднощами під час виходу на ринок праці. Багато африканської молоді, яка виходить на ринок праці, живе в сільській місцевості²⁰.

У 2022 р. кожен п'ятий серед молодих людей віком від 15 до 24 років належав до категорії NEET. Це 289 млн молодих людей, які були позбавлені можливості здобути цінні навички через ранній досвід роботи або відсутність певної форми гнучкого навчання або освіти²¹. Молоді жінки вдвічі частіше входили до цієї категорії, ніж молоді чоловіки.

Дійсно, регіони з великими гендерними розривами на ринках праці також мають великі гендерні розриви в належності до категорії NEET, що підкреслює необхідність трансформаційних політичних підходів до вирішення гендерних нерівностей і запобігання їх закріпленню через покоління. Однак надихає те, що гендерні розриви в показниках NEET скоротилися за останні 16 років: рівень NEET молодих жінок упав на 2 в. п., тоді як дещо зріс у юнаків.

Великі коливання показників NEET спостерігаються в різних регіонах. Частково це можна пояснити гендерними розривами і труднощами, з якими стикаються молоді люди при виході на ринок праці. Наприклад, понад 10 % молодих європейських чоловіків є NEET проти майже 20 % в арабських країнах (рис. 2).

Багато молодих людей є економічно неактивними, оскільки здобувають освіту²². Рівень участі молоді в робочій силі у 2022 р. становив 40 %, що значно нижче, ніж серед дорослих людей. Завдяки зростанню можливостей молодих людей здобути розширену освіту, особливо в країнах із середнім рівнем доходу, показник їхньої участі в робочій силі значно знизився ще три десятиліття тому.

Загалом у світі спостерігається чітка тенденція до збільшення витрат на вищу освіту відповідно до ідеї переходу до глобальної «економіки знань». Як показано на рис. 3, загальні суми державних витрат на вищу освіту між 2006 і 2018 р., скориговані за паритетом купівельної спроможності (ПКС), майже подвоїлися. Отже, уряди витрачають усе більше державних грошей на вищу освіту. Проте на тлі цієї загальної тенденції до збільшення витрат є великі відмінності між регіонами світу: Європа та Північна Америка – це групи країн, які витрачають найбільшу частку, але їхня відносна глобальна частка зменшилася з 60 % у 2006 р. до 49 % у 2018 р.²³

Найбільше зростання спостерігається в Східній та Південно-Східній Азії. Частка цього регіону в загальних світових витратах зросла з 17 % у 2006 р. до 25 % у 2018 р. За обсягами державного фінансування вищої освіти Східна та Південно-Східна Азія наздоганяє Захід.

Дещо інші цифри можна побачити щодо кількості студентів у цих регіонах (рис. 4). Якщо проаналізувати суми, витрачені на одного студента в галузі вищої освіти, то Європа та Північна Америка, як і Океанія, явно перевершують інші регіони. Крім того, спостерігається найбільше зростання в країнах Європи з «високими витратами» і Північній Америці. Але Східна та Південно-Східна Азія також посилює свої позиції. В інших регіонах світу (Океанії, Латинській Америці та Карибському басейні) спостерігається стагнація або навіть зниження витрат на освіту одного студента.

²⁰ International Labour Organization, *Advancing Social Justice and Decent Work in Rural Economies*, ILO Policy Brief, 2022.

²¹ International Labour Organization, *Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in Transforming Futures for Young People*, 2022, https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm.

²² Ibid.

²³ UNESCO, *Higher Education Global Data Report* (2022), <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389859>.

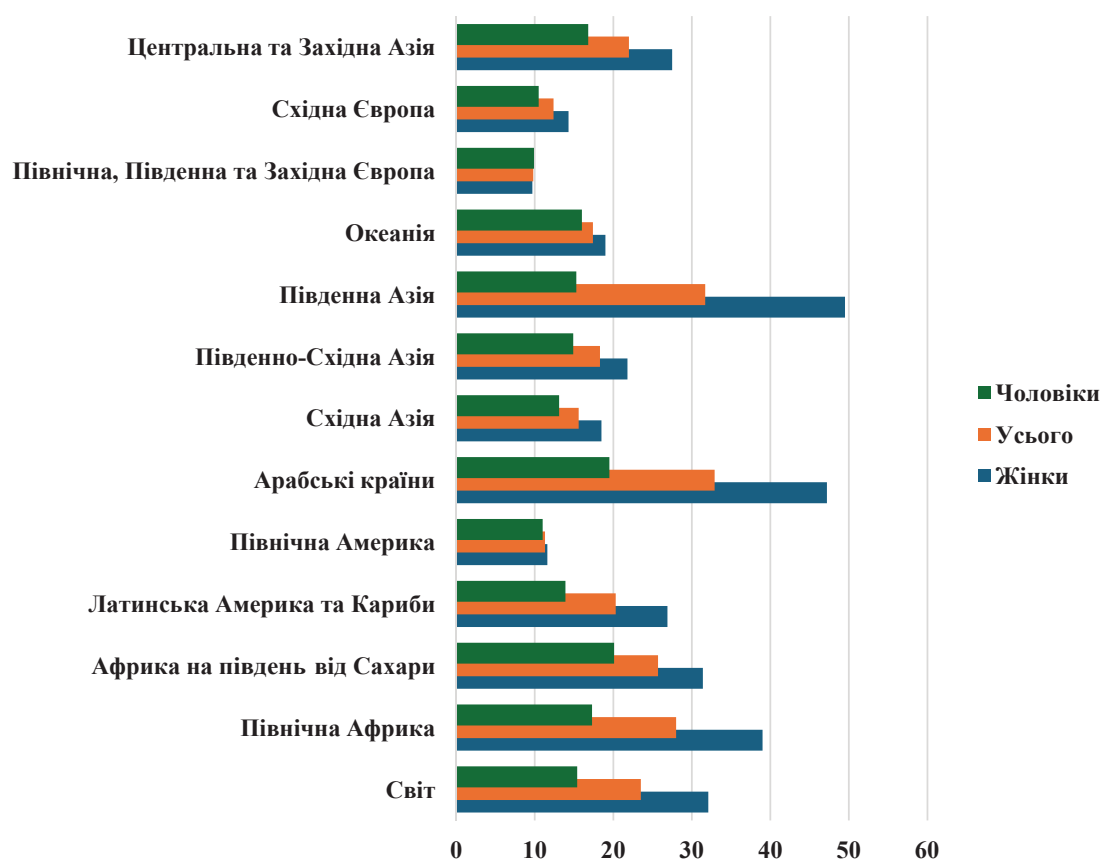
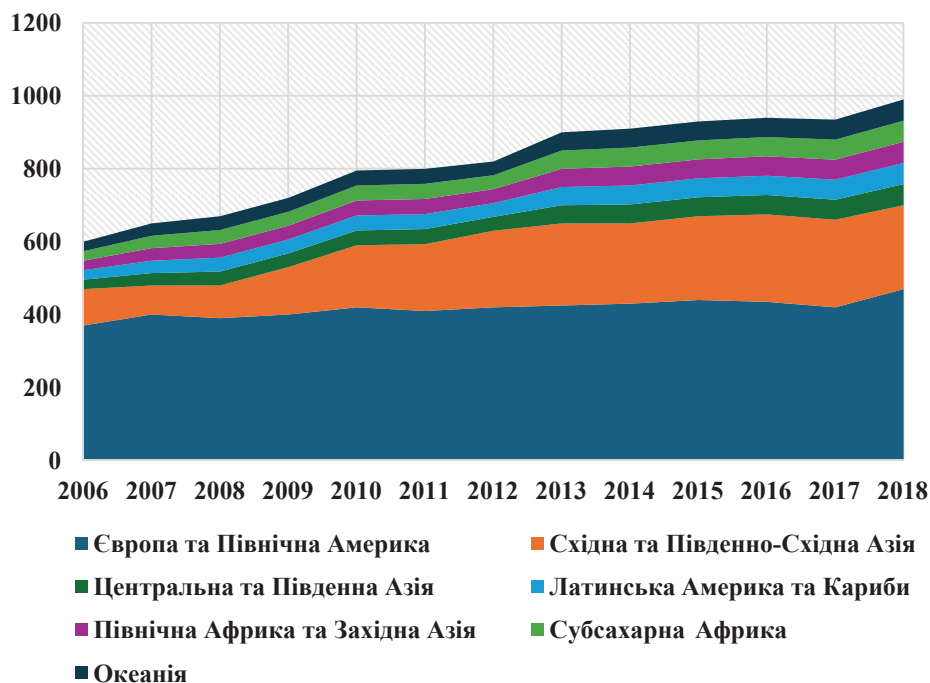


Рис. 2. Молодь віком 15–24 роки, яка не працює і не навчається, 2022 р., за статтю і регіоном, %

Рис. 3. Загальні державні витрати на вищу освіту за регіонами світу, 2006–2018 рр.
(у млрд дол. США 2018 р., паритет купівельної спроможності)

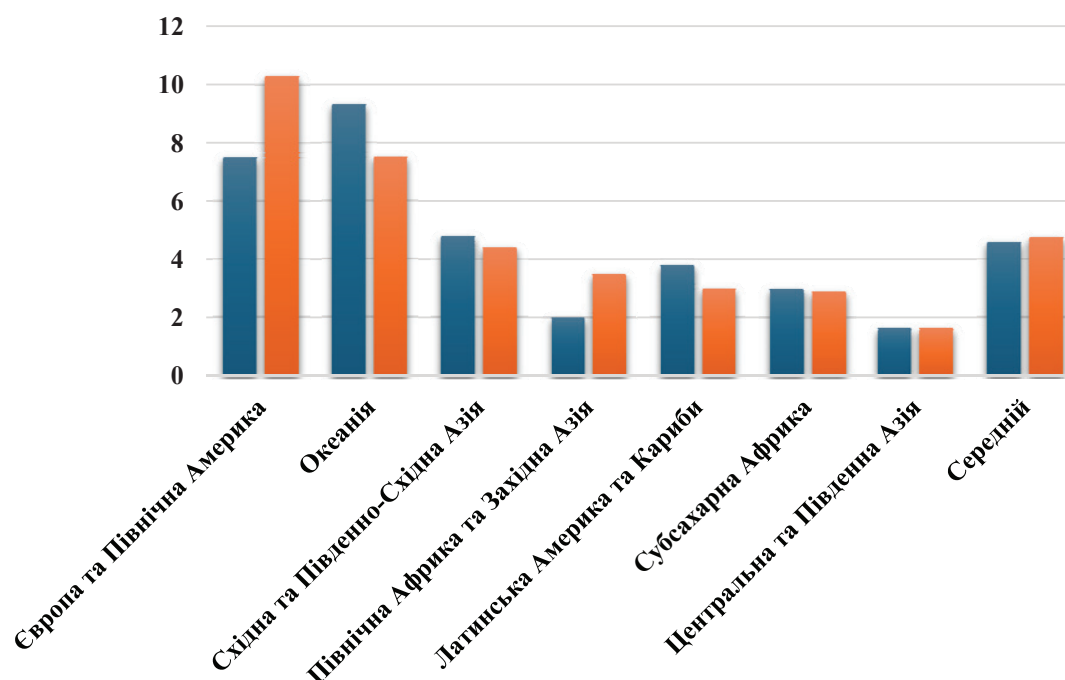


Рис. 4. Загальні державні витрати на вищу освіту на одного студента за регіонами світу, 2006 р. та 2019 р. (у тис. дол. США 2018 р., паритет купівельної спроможності)

Отже, країни, які вже витрачають великі суми на душу населення на вищу освіту, ще збільшили свої витрати, тоді як країни в регіонах із нижчими витратами не збільшили чи навіть зменшили суми витрат на освіту в розрахунку на одного студента.

Рисунки 3 та 4 показують, що більша частина витрат зростає в незахідних країнах переважно за рахунок залучення до освіти більшої кількості студентів, а не за рахунок зростання фінансування якості освіти одного умовного студента. Інакше кажучи, *незахідні країни зараз переживають швидкомасштабну експансію вищої освіти (до систем «масового навчання»), тоді як західні країни пройшли цю масовізацію раніше і – хоча рівень реєстрації все ще зростає – зосереджені на підвищенні якості вищої освіти шляхом витрачання більших сум на одного студента.*

Водночас у глобальному вимірі зберігаються відмінності в доступі до вищої освіти, що є значним викликом щодо створення справедливих можливостей для інтелектуального та професійного зростання.

Згідно з дослідженнями, бразильська система вищої освіти не змінюється, характеризується постійною нерівністю в доступі та суворо обмеженим допуском для тих, хто походить із сім'ї з низьким рівнем доходу, є африканськими нащадками та особами з низьким рівнем освіти батьків²⁴.

Індія свідомо рухалася до диференційованої академічної системи і не змогла забезпечити рівні освітні можливості, що збільшило розрив між університетами²⁵. Пандемія COVID-19 посилила гендерний розрив в онлайн-навчанні на користь чоловіків і загострила гендерну нерівність в університетах Йорданії²⁶. Це підкреслює необхідність культурно адаптованої стратегії виправлення та пом'якшення цих постійних диспропорцій.

²⁴ Tristan McCowan and Julio Bertolin, *Inequalities in higher education access and completion in Brazil*, UNRISD Working Paper, No. 2020-3 (United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), Geneva, 2020), <https://www.econstor.eu/handle/10419/246235>.

²⁵ Christine Tsou, *Global Challenges in Higher Education: A Narrative Literature Review*, January 7, 2024, https://www.researchgate.net/publication/338392356_Global_Challenges_in_Higher_Education_A_Narrative_Literature_Review.

²⁶ Mohammed Idris, Linda Alkhawaja, and Hanan Ibrahim, "Gender Disparities Among Students at Jordanian Universities during COVID-19," *International Journal of Educational Development* 99 (2023): 102776, <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102776>.

Нерівномірний розвиток глобальної громадянської освіти (*Global Citizenship Education*) у сільських і міських школах Китаю не тільки не змінюється місцевими відмінностями в освіті, але й посилюється нерівністю загальної освіти, наражаючи незаможних студентів на підвищений ризик маргіналізації в глобальному масштабі²⁷. У різних регіонах соціально-економічні чинники, гендерна нерівність і географічні обмеження сприяють значному розриву в доступі до освіти. Тільки завдяки узгодженості зусиль можна подолати ці прогалини і допомогти розкрити потенціал різноманітного та здібного населення.

Технологічні інновації революціонізують освітній сектор, як-от платформа електронного навчання, яка пропонує безмежну та глобальну освітню систему. Масові відкриті онлайн-курси (*MOOC, Massive Open Online Courses*) стали альтернативною формою вищої освіти²⁸. Однак якість змісту, методології, оцінювання, результати навчання та відсутність зворотного зв'язку поставили під сумнів ефективність онлайн-курсів, дещо підірвали до них довіру²⁹.

Вільям Бонвільян і Сьюзан Зінгер стверджували: «Онлайн-навчання може забезпечити динамічну візуалізацію даних і можливість взаємодії з цими даними, даючи змогу ідентифікувати нові шаблони даних і фактори впливу»³⁰. Однак чи реалізувала свій потенціал онлайн-освіта?

Нові технології різко змінили функціонування та організацію вищої освіти в Македонії. Зокрема, з новими викликами зіткнулися викладачі³¹. За висновками науковців, для проведення онлайн-курсу потрібні додаткові зусилля, що є перешкодою для онлайн-навчання³².

Результати спостережень свідчать про те, що загальнодоступні програми та ресурси для асинхронної освіти є явно обмеженими щодо онлайн-педагогіки, стратегії навчання та оцінювання³³.

Крім того, є ризик, що студенти можуть відмовитися від онлайн-курсу без належної наполегливості, бо не всім підходить онлайн-навчання³⁴. Наполегливість студента в онлайн-програмі зазвичай пов'язана з освітніми потребами, організаційними здібностями, задоволеністю курсом та особистими обставинами.

Попри те що онлайн-платформа підходить лише для незалежного, самостійного учня, вона постійно формуватиме та змінюватиме майбутню післясередню освіту.

Штучний інтелект (ШІ) в освіті є технологією майбутнього, яку вже зараз використовують в аудиторії та на курсах по всьому світу. Проте застосування ШІ створює нові вимоги до ринку праці. Дослідники³⁵ наголошують, що поточні версії чат-ботів ШІ (ChatGPT, Bing Chat, Bard та Erni), можливо, тільки починають довгий і звивистий шлях до все більш потужних генеративних інструментів ШІ у вищій освіті та за її межами. Впровадження штучного інтелекту у вищу освіту створює різні можливості, виклики та бар'єри, зокрема брак кваліфікованого персоналу, етичні проблеми, цифровий розрив, питання конфіденційності даних та безпеки, витрати

²⁷ Cuicui Li, "Perpetuating Student Inequality? The Discrepancy and Disparity of Global Citizenship Education in Chinese Rural & Urban Schools," *Asia Pacific Educ. Rev.* 23 (2022): 389–401, <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09708-7>.

²⁸ Tsou, *Global Challenges in Higher Education: A Narrative Literature Review*.

²⁹ Lourdes Atiaja and Rey Segundo Guerrero-Proenza, "MOOCS: Problems and Challenges in Higher Education," in *Paper Proceedings of International Conference on Advances in Education, Teaching & Technology 2016*, https://www.researchgate.net/publication/326291317_MOOCS_PROBLEMS_AND_CHALLENGES_IN_HIGHER_EDUCATION.

³⁰ William B. Bonvillian and Susan R. Singer, "The Online Challenge to Higher Education," *Issues in Science and Technology* 29, no. 4 (2013): 23–30, <http://www.jstor.org/stable/43315790>.

³¹ Silvana Neshkovska, "Contemporary Challenges of Higher Education Teachers," 2018, https://www.researchgate.net/publication/329874626_CONTEMPORARY_CHALLENGES_OF_HIGHER_EDUCATION_TEACHERS.

³² Elaine Allen and Jeff Seaman, *Grade Level: Tracking Online Education in the United States* (Babson Survey Research Group and Quahog Research Group, LLC, 2015), <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED572778.pdf>.

³³ Melissa Andrews and Xiaodan Hu, "A Descriptive Profile of Online Faculty Training Practices in the Illinois Community College System," *Journal of Educators Online* 18, no. 3 (2021), <https://eric.ed.gov/?id=EJ1320541>.

³⁴ Thomas Francé, "Is Flipped Learning Appropriate?" *Journal of Research in Innovative Teaching* 71 (2014): 119–28, <https://assets.nu.edu/assets/resources/pageResources/journal-of-research-in-innovativeteaching-volume-7.pdf#page=128>.

³⁵ Jürgen Rudolph, Shannon Tan, and Samson Tan, "War of the chatbots: Bard, Bing Chat, ChatGPT, Ernie and beyond. The new AI gold rush and its impact on higher education," *Journal of Applied Learning & Teaching* 6, no. 1 (2023): 364–89, <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.23>.

та бюджетні обмеження, інтеграцію з наявними системами, відсутність стандартизації, регулятивні і політичні проблеми, а також складності AIS Systems³⁶.

Ба більше, такий потужний агент змін створює сектору освіти безпрецедентний академічний потенціал, етичні та юридичні виклики, як-от упередженість і дискримінація. Відбувається розширення меж людського інтелекту, тож майбутнє вищої освіти нерозривно пов'язане із ШІ.

Ще одним гострим викликом для глобального суспільства, ринків праці та національних систем освіти є збільшення потоків вимушено переміщених осіб через зростання геополітичних ризиків, і як наслідок – зростання переслідувань, конфліктів, насильства, порушень прав людини та подій, які серйозно дестабілюють громадський порядок. На кінець 2023 р. у світі було зафіксовано 117,3 млн переміщених осіб. За прогнозами Управління Верховного комісара ООН у справах біженців (УВКБ ООН)³⁷, вимушене переміщення й далі зростатиме і до кінця квітня 2024 р. мало перевищити 120 млн осіб.

Збільшення кількості вимушено переміщених до 117,3 млн осіб на кінець 2023 р. – це зростання на 8 %, або 8,8 млн людей, порівняно з кінцем 2022 р., що свідчить про продовження річних приростів протягом останніх 12 років.

Кожна 69-та особа, або 1,5 % всього населення світу, нині є вимушено переміщеними. Це майже вдвічі більше, ніж 1 зі 125 переміщених осіб десять років тому.

Вимушене переміщення є наслідком нездатності світу підтримувати мир і безпеку. Зі збільшенням частоти, тривалості та інтенсивності конфліктів, які вимірюються кількістю смертей, пов'язаних з конфліктом, щороку зростає і кількість людей, які змушені рятуватися.

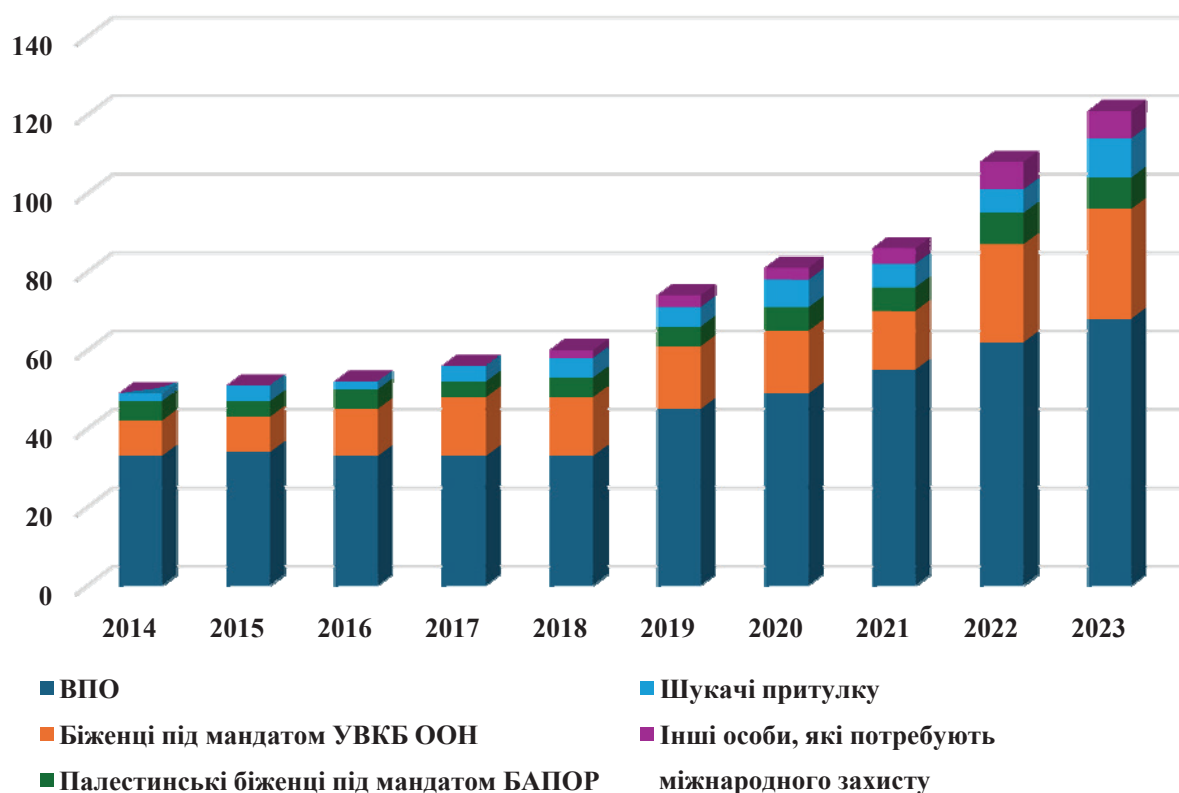


Рис. 5. Люди, вимушено переміщені по всьому світу, 2014–2023 рр.

³⁶ Christine Tsou, *Implementing Artificial Intelligence (AI) in Higher Education: A Narrative Literature Review*, December 2023, https://www.researchgate.net/publication/376553922_Implementing_Artificial_Intelligence_AI_in_Higher_Education_A_Narrative_Literature_Review.

³⁷ UNHCR, *Global Trends report 2023*, <https://www.unhcr.org/global-trends-report-2023>.

Студенти-біженці отримують підтримку від державних органів і некомерційних організацій у приймаючих країнах, але ще немає остаточного оцінювання, яким є результат цієї підтримки.

Наприклад, біженці та особи, які шукають притулку в США, стикаються зі значними труднощами в доступі до вищої освіти через складний і фрагментарний характер законів про біженців і вищу освіту³⁸. Утім, багато зусиль вищих навчальних закладів спрямовані на допомогу студентам-біженцям у США. Однак недостатня обізнаність і стандартизований протокол, що описує конкретні потреби цього населення, перешкоджає їхньому доступу та успіху у вищій освіті³⁹.

У Великій Британії державні і муніципальні органи влади, та й самі навчальні заклади, виявилися здебільшого неготовими до зростаючого попиту біженців на вищу освіту⁴⁰.

Дослідження показало, що швидкість напливу біженців була несподіваною, і «криза біженців» стала кризою освіти. На освітні досягнення біженців у Великій Британії впливає багато проблем, зокрема бідність, перерва в освіті, мовний бар'єр, брак своєчасної та доступної інформації та занепокоєння статусом, але багато з них вбачають у вищій освіті шлях до виходу з бідності та дискримінації і мають бажання та високу мотивацію⁴¹.

Австралійський федеральний уряд встановив керівні принципи сприяння успіху студентів-біженців і очікує, що викладачі враховуватимуть попередній життєвий досвід, розвиток мови та культуру середовища навчання у школах та університетах⁴².

Реформування освіти для біженців кидає виклик вищій освіті в усьому світі. Арабський світ, особливо Йорданія, несе значний фінансовий тягар у забезпеченні вищої освіти для студентів-біженців⁴³. Оскільки міжнародні приватні установи проникають на ринки вищої освіти в Південній Африці, політики намагаються адаптуватися до цих радикальних змін.

Завдяки унікальним географічним, історичним, культурним та правовим особливостям однією з країн, яка має високу ефективність у виконанні своїх обов'язків щодо біженців, є Туреччина, особливо це стосується сирійських біженців у турецькій системі вищої освіти⁴⁴. Турецька модель вищої освіти може запропонувати цінну інформацію щодо ефективного вирішення проблеми освітніх потреб студентів-біженців в інших регіонах.

Дослідники⁴⁵ вважають, що політики та адміністратори приймають довгострокову перспективу, підвищують прозорість і використовують засновані на фактичних даних підходи до зменшення перешкод для доступу біженців до вищої освіти в Північній Америці та Європі. Крім того, Верховний комісар ООН у справах біженців поставив мету до 2030 р. зарахувати 15 % біженців, які мають право на вступ до коледжу, на програми вищої освіти або суміжні програми вищої освіти в приймаючих і третіх країнах.

³⁸ Irene Rizzolatti, "Access to Higher Education: A Comparative Law Analysis of the Institutional & Societal Barriers Refugees Must Overcome," *UIC Law Review* 56, no. 4 (2023): 737–81, <https://repository.law.uic.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2910&context=lawreview>.

³⁹ Bernhard Streitwieser, Kathryn Duffy Jaeger, and Jane Roche, "Included yet Excluded: The Higher Education Paradox for Resettled Refugees in the USA," *High Educ Policy* 33 (2020): 203–221, <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00183-0>.

⁴⁰ Bernhard Streitwieser, Lukas Brueck, Rachel Moody, and Margaret Taylor, "The Potential and Reality of New Refugees Entering German Higher Education: The Case of Berlin Institutions," *European Education* 49, no. 4 (2017): 231–52, <https://doi.org/10.1080/10564934.2017.1344864>.

⁴¹ Agata A. Lambrechts, "The Super-disadvantaged in Higher Education: Barriers to Access for Refugee Background Students in England," *High Educ* 80 (2020): 803–22, <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00515-4>.

⁴² Loshini Naidoo, "Educating Refugee-Background Students in Australian Schools and Universities," *Intercultural Education* 26, no. 3 (2015): 210–17, <https://doi.org/10.1080/14675986.2015.1048079>.

⁴³ Khalid Arar, "Arab World Refugee Challenges in Higher Education," 2018, https://www.researchgate.net/publication/327681830_Arab_World_Refugee_Challenges_in_Higher_Education.

⁴⁴ Yasar Kondakci, "Migrants, refugees and higher education in Turkey," in *Higher Education Challenges for Migrants and Refugee Students in a Global World* (Peter Lang Publishing, 2019), 223–41. https://www.researchgate.net/publication/332265208_Migrants_refugees_and_higher_education_in_Turkey.

⁴⁵ Bernhard Streitwieser, Bryce Loo, Mara Ohorodnik, and Jisun Jeong, "Access for Refugees Into Higher Education: A Review of Interventions in North America and Europe," *Journal of Studies in International Education* 23, no. 2 (2018): 473–96, <https://doi.org/10.1177/1028315318813201>.

Заслугує на увагу думка, що *інтернаціоналізація вищої освіти* має розширитися через ускладнення та комерціалізацію, але вона поставить під загрозу суть різноманітності, мобільності, програм обміну, освітніх та інтелектуальних цінностей, глобальної обізнаності та міжнародного впливу⁴⁶. Щоб збільшити кількість студентів або здобути репутацію на міжнародному рівні, інституційна інтернаціоналізація вищої освіти набула істотного значення, але без належного глобального лідерства це може призвести до нереалізованості заходів, невиконання домовленостей з міжнародними партнерами і поставлених цілей⁴⁷.

Освіта має бути більш гнучкою та пов'язаною з працевлаштуванням. Потрібно заохочувати університети пропонувати короткострокові курси та курси за вибором. Багато академічних лідерів вважають, що питання вартості навчання та зайнятості будуть ключовими чинниками, що визначатимуть майбутнє вищої освіти.

Настав час переосмислити, переоцінити та відтворити бачення інтернаціоналізації вищої освіти, зосередитися на фактичному та потенційному впливі інтернаціоналізації на місцеві і глобальні спільноти⁴⁸.

Крім того, згідно з дослідженнями, заклади вищої освіти відіграють вирішальну роль у соціальному та економічному розвитку країни, її стійкості в сучасній глобальній конкуренції⁴⁹. Тому важливо регулярно оцінювати ефективність ЗВО щодо підтримки їхньої якості та підвищення ефективності за допомогою стратегічного планування.

Ставлення до *глобалізації та інтернаціоналізації у вищій освіті* може значно відрізнятись через різноманітні культурні, економічні, політичні та історичні контексти.

Слід зазначити, що дослідники⁵⁰ дійшли висновку, що акцент на постколоніальний підхід критикують за те, що він короткозорий, західноцентричний і застарілий через невизнання сучасних форм колоніалізму, нехтування зміною геополітики та нерозуміння мотивів інтернаціоналізації в різних контекстах.

Виклики інституційної інтернаціоналізації в країнах Третього світу, особливо у вищій освіті, увиразнюють труднощі, пов'язані з соціоекономічним середовищем, політичними кризами, бюрократією, інституційною інерцією та обмеженням академічної свободи⁵¹.

Згідно з дослідженнями, заклади вищої освіти у США значною мірою залежать від ад'юнктів на неповний робочий день, які становлять більшість викладачів і стикаються з такими негативними чинниками, як незадоволеність роботою, низька оплата праці та мінімальні переваги в робочому середовищі. Так само *вплив неолібералізму, «корпоратизація» канадських університетів і зменшення державного фінансування призвели до зростання залежності від контингенту або нештатних викладачів*, формуючи вразливу групу низькооплачуваних і маргіналізованих наукових працівників⁵². В американській вищій освіті вже понад два десятиліття тривають бурхливі

⁴⁶ Ali Khorsandi Taskoh, "Internationalization in Canadian Higher Education Institutions: Ontario," *Higher Education for the Future* 7, no. 2 (2020): 97–117, <https://doi.org/10.1177/2347631120930538>.

⁴⁷ Luciane Stallivieri, "Understanding the Internationalization of Higher Education," *Revista de Educação do COGEIME* 26, n. 50 (2017): 27–47, https://www.researchgate.net/publication/319021990_Understanding_the_internationalization_of_higher_education.

⁴⁸ Betty Leask and Ariane de Gayardon, "Reimagining Internationalization for Society," *Journal of Studies in International Education* 25, no. 4 (2021): 323–29, <https://doi.org/10.1177/10283153211033667>.

⁴⁹ Mushtaq Taleb, Ruzelan Khalid, Mamdooh Attallah, Qaiser Abdul Kareem, and Razamin Ramli, "Assessing and Ranking the Performance of Higher Education Institutions: A Non-Radial Super Efficiency DEA Approach," *International Journal of Education Economics and Development (IJEED)* 14, no. 2 (2023): 213–30, <https://doi.org/10.1504/IJEED.2023.129890>.

⁵⁰ Annette Bamberger and Paul Morris, "Critical Perspectives on Internationalization in Higher Education: Commercialization, Global Citizenship, or Postcolonial Imperialism?" *Critical Studies in Education* 65, no. 2 (2023): 128–46, <https://doi.org/10.1080/17508487.2023.2233572>.

⁵¹ Haithem T. Mohammed Ali and Humam Taha, "Harmonizing Universities With Globalization by Creating Institutional Adaptability to Internationalization Approaches in Higher Education: A Case Study in Nawroz University," *Journal of Education and Development* 7, no. 2 (2023): 8–29, <https://doi.org/10.20849/jed.v7i2.1342>.

⁵² Deidre Rose, "A Snapshot of Precarious Academic Work in Canada," *New Proposals: Journal of Marxism and Interdisciplinary Inquiry* 11, no. 1 (2020): 7–17, <https://ojs.library.ubc.ca/index.php/newproposals/article/view/192381>.

суперечки щодо її витрат, результатів і цінності, з критикою з боку офіційних осіб, які ухвалюють рішення, і академічного середовища всередині освітніх закладів.

За висновками дослідників, *скорочення фінансування призвело до зниження якості навчання*; політика зміни фінансування має довгостроковий вплив на освіту, включно зі студентами, забезпеченням якості, плинністю викладачів і розвитком персоналу⁵³.

З огляду на потребу збалансування бюджету, у Північній Америці 70 % викладачів громадських коледжів працюють неповний робочий день, проте понад 50 % з них воліли б мати повний робочий день⁵⁴. Проте ці рішення часто потребують перегляду, оскільки статус зайнятості викладачів безпосередньо впливає на успішність студентів⁵⁵.

Висновки. Серед новітніх тенденцій у розвитку національних систем освіти у світі, які формуються у відповідь на розглянуті у статті виклики, можна виокремити інтернаціоналізацію вищої освіти, розвиток гнучких форм освіти протягом життя, реформування освіти для біженців та шукачів притулку, цифровізацію та впровадження революційних технологічних інновацій в освітньому секторі, широкомасштабну експансію (масовізацію) вищої освіти в країнах Глобального Півдня.

⁵³ Michael Mitchell, Michael Leachman, and Kathleen Masterson, *A Lost Decade in Higher Education Funding. State Cuts Have Driven Up Tuition and Reduced Quality* (Center on Budget and Policy Priorities, 2017), <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/83618/TuitionReducedQuality.pdf>.

⁵⁴ Michael R. Jolley, Emily Cross, and Miles Bryant, "A Critical Challenge: The Engagement and Assessment of Contingent, Part-Time Adjunct Faculty Professors in United States Community Colleges," *Community College Journal of Research and Practice* 38, no. 2–3 (2013): 218–30, <https://doi.org/10.1080/10668926.2014.851969>.

⁵⁵ Gregory S. Rogers, "Part-Time Faculty and Community College Student Success," *Community College Journal of Research and Practice* 39, no. 7 (2015): 673–84, <https://doi.org/10.1080/10668926.2014.908426>.

Bibliography

- Ali, Haithem T. Mohammed, and Humam Taha. "Harmonizing Universities with Globalization by Creating Institutional Adaptability to Internationalization Approaches in Higher Education: A Case Study in Nawroz University." *Journal of Education and Development* 7, no. 2 (2023): 8–29. <https://doi.org/10.20849/jed.v7i2.1342>.
- Allen, Elaine, and Jeff Seaman. *Grade Level: Tracking Online Education in the United States*. Babson Survey Research Group and Quahog Research Group, LLC, 2015. <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED572778.pdf>.
- Andrews, Melissa, and Xiaodan Hu. "A Descriptive Profile of Online Faculty Training Practices in the Illinois Community College System." *Journal of Educators Online* 18, no. 3 (2021). <https://eric.ed.gov/?id=EJ1320541>.
- Arar, Khalid. "Arab World Refugee Challenges in Higher Education." 2018. https://www.researchgate.net/publication/327681830_Arab_World_Refugee_Challenges_in_Higher_Education.
- Atiaja, Lourdes, and Rey Segundo Guerrero-Proenza. "MOOCS: Problems and Challenges in Higher Education." In *Paper Proceedings of International Conference on Advances in Education, Teaching & Technology 2016*. https://www.researchgate.net/publication/326291317_MOOCS_PROBLEMS_AND_CHALLENGES_IN_HIGHER_EDUCATION.
- Bach, Katie. "New Data Shows Long Covid Is Keeping as Many as 4 Million People out of Work." *Brookings*, August 24, 2022. <https://www.brookings.edu/research/new-data-shows-longcovid-is-keeping-as-many-as-4-million-people-out-of-work/>
- Bamberger, Annette, and Paul Morris. "Critical Perspectives on Internationalization in Higher Education: Commercialization, Global Citizenship, or Postcolonial Imperialism?" *Critical Studies in Education* 65, no. 2 (2023): 128–46. <https://doi.org/10.1080/17508487.2023.2233572>.
- Bonvillian, William B., and Susan R. Singer. "The Online Challenge to Higher Education." *Issues in Science and Technology* 29, no. 4 (2013): 23–30. <http://www.jstor.org/stable/43315790>.
- Cox, Tracy. "How Many People Get 'Long COVID'? More than Half, Researchers Find." *PennState*, October 13, 2021. <https://www.psu.edu/news/research/story/how-many-people-getlong-covid-more-half-researchers-find>.
- Francel, Thomas. "Is Flipped Learning Appropriate?" *Journal of Research in Innovative Teaching* 71 (2014): 119–28. <https://assets.nu.edu/assets/resources/pageResources/journal-of-research-in-innovativeteaching-volume-7.pdf#page=128>.
- Global Estimates of Modern Slavery: Forced Labour and Forced Marriage*. ILO, 2022. <https://doi.org/10.54394/CHUI5986>.
- Idris, Mohammed, Linda Alkhawaja, and Hanan Ibrahim. "Gender Disparities Among Students at Jordanian Universities during COVID-19." *International Journal of Educational Development* 99 (2023): 102776. <https://doi.org/10.1016/j.ijedudev.2023.102776>.
- International Labour Organization. *A Quantum Leap for Gender Equality: For a Better Future of Work for All*. Geneva: ILO, 2019. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_674831/lang--en/index.htm.
- International Labour Organization. *Changing Demand for Skills in Digital Economies and Societies: Literature Review and Case Studies from Low- and Middle-Income Countries*. 2020. https://www.ilo.org/skills/areas/skills-training-for-poverty-reduction/WCMS_831372/lang--en/index.htm.
- International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook: Trends 2021*. https://www.ilo.org/global/research/global-reports/weso/trends2021/WCMS_795453/lang--en/index.htm.
- International Labour Organization. *Global Employment Trends for Youth 2022: Investing in Transforming Futures for Young People*. 2022. https://www.ilo.org/global/publications/books/WCMS_853321/lang--en/index.htm.
- International Labour Organization. *ILO Monitor on the World of Work. 10th Edition. Multiple Crises Threaten the Global Labour Market Recovery*. 2022. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/briefingnote/wcms_859255.pdf.
- International Labour Organization. *Advancing Social Justice and Decent Work in Rural Economies*. ILO Policy Brief. 2022. https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---ed_dialogue/---sector/documents/briefingnote/wcms_858195.pdf.
- International Labour Organization. *World Employment and Social Outlook: Trends 2023*. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@dgreports/@inst/documents/publication/wcms_865332.pdf.
- Jolley, Michael R., Emily Cross, and Miles Bryant. "A Critical Challenge: The Engagement and Assessment of Contingent, Part-Time Adjunct Faculty Professors in United States Community Colleges." *Community College Journal of Research and Practice* 38, no. 2–3 (2013): 218–30. <https://doi.org/10.1080/10668926.2014.851969>.

- Kondakci, Yasar. "Migrants, refugees and higher education in Turkey." In *Higher Education Challenges for Migrants and Refugee Students in a Global World*, 223–41. Peter Lang Publishing, 2019. https://www.researchgate.net/publication/332265208_Migrants_refugees_and_higher_education_in_Turkey.
- Lambrechts, Agata A. "The Super-disadvantaged in Higher Education: Barriers to Access for Refugee Background Students in England." *High Educ* 80 (2020): 803–22. <https://doi.org/10.1007/s10734-020-00515-4>.
- Leask, Betty, and Ariane de Gayardon. "Reimagining Internationalization for Society." *Journal of Studies in International Education* 25, no. 4 (2021): 323–29. <https://doi.org/10.1177/10283153211033667>.
- Li, Cuicui. "Perpetuating Student Inequality? The Discrepancy and Disparity of Global Citizenship Education in Chinese Rural & Urban Schools." *Asia Pacific Educ. Rev.* 23 (2022): 389–401. <https://doi.org/10.1007/s12564-021-09708-7>.
- ManpowerGroup. *The 2022 Global Talent Shortage*. 2022. <https://go.manpowergroup.com/hubfs/Talent%20Shortage%202022/MPG-Talent-Shortage-Infographic-2022.pdf>.
- McCowan, Tristan, and Julio Bertolin. *Inequalities in higher education access and completion in Brazil*. UNRISD Working Paper, No. 2020-3. United Nations Research Institute for Social Development (UNRISD), Geneva, 2020. <https://www.econstor.eu/handle/10419/246235>.
- McKinsey. *Human Capital at Work: The Value of Experience*. June 2, 2022. <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/human-capital-at-work-the-value-of-experience>.
- Mitchell, Michael, Michael Leachman, and Kathleen Masterson. *A Lost Decade in Higher Education Funding. State Cuts Have Driven Up Tuition and Reduced Quality*. Center on Budget and Policy Priorities, 2017. <https://vtechworks.lib.vt.edu/bitstream/handle/10919/83618/TuitionReducedQuality.pdf>.
- Naidoo, Loshini. "Educating Refugee-Background Students in Australian Schools and Universities." *Intercultural Education* 26, no. 3 (2015): 210–17. <https://doi.org/10.1080/14675986.2015.1048079>.
- Neshkovska, Silvana. "Contemporary Challenges of Higher Education Teachers." 2018. https://www.researchgate.net/publication/329874626_CONTEMPORARY_CHALLENGES_OF_HIGHER_EDUCATION_TEACHERS.
- Rizzolatti, Irene. "Access to Higher Education: A Comparative Law Analysis of the Institutional & Societal Barriers Refugees Must Overcome." *UIC Law Review* 56, no. 4 (2023): 737–81. <https://repository.law.uic.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2910&context=lawreview>.
- Rogers, Gregory S. "Part-Time Faculty and Community College Student Success." *Community College Journal of Research and Practice* 39, no. 7 (2015): 673–84. <https://doi.org/10.1080/10668926.2014.908426>.
- Rose, Deidre. "A Snapshot of Precarious Academic Work in Canada." *New Proposals: Journal of Marxism and Interdisciplinary Inquiry* 11, no. 1 (2020): 7–17. <https://ojs.library.ubc.ca/index.php/newproposals/article/view/192381>.
- Rudolph, Jürgen, Shannon Tan, and Samson Tan. "War of the chatbots: Bard, Bing Chat, ChatGPT, Ernie and beyond. The new AI gold rush and its impact on higher education." *Journal of Applied Learning & Teaching* 6, no. 1 (2023): 364–89. <https://doi.org/10.37074/jalt.2023.6.1.23>.
- Sheiner, Louise, and Nasiha Salwati. *How Much Is Long COVID Reducing Labor Force participation? Not Much (So Far)*. Hutchins Center Working Paper No. 80. 2022. https://www.brookings.edu/wp-content/uploads/2022/10/WP80-Sheiner-Salwati_10.27.pdf.
- Stallivieri, Luciane. "Understanding the Internationalization of Higher Education." *Revista de Educação do COGEIME* 26, n. 50 (2017): 27–47. https://www.researchgate.net/publication/319021990_Understanding_the_internationalization_of_higher_education.
- Streitwieser, Bernhard, Bryce Loo, Mara Ohorodnik, and Jisun Jeong. "Access for Refugees Into Higher Education: A Review of Interventions in North America and Europe." *Journal of Studies in International Education* 23, no. 2 (2018): 473–96. <https://doi.org/10.1177/1028315318813201>.
- Streitwieser, Bernhard, Kathryn Duffy Jaeger, and Jane Roche. "Included yet Excluded: The Higher Education Paradox for Resettled Refugees in the USA." *High Educ Policy* 33 (2020): 203–221. <https://doi.org/10.1057/s41307-020-00183-0>.
- Streitwieser, Bernhard, Lukas Brueck, Rachel Moody, and Margaret Taylor. "The Potential and Reality of New Refugees Entering German Higher Education: The Case of Berlin Institutions." *European Education* 49, no. 4 (2017): 231–52. <https://doi.org/10.1080/10564934.2017.1344864>.
- Taleb, Mushtaq, Ruzelan Khalid, Mamdooh Attallah, Qaiser Abdul Kareem, and Razamin Ramli. "Assessing and Ranking the Performance of Higher Education Institutions: A Non-Radial Super Efficiency DEA Approach." *International Journal of Education Economics and Development (IJEED)* 14, no. 2 (2023): 213–30. <https://doi.org/10.1504/IJEED.2023.129890>.

- Taskoh, Ali Khorsandi. "Internationalization in Canadian Higher Education Institutions: Ontario." *Higher Education for the Future* 7, no. 2 (2020): 97–117. <https://doi.org/10.1177/2347631120930538>.
- Tsou, Christine. *Implementing Artificial Intelligence (AI) in Higher Education: A Narrative Literature Review*. December 2023. https://www.researchgate.net/publication/376553922_Implementing_Artificial_Intelligence_AI_in_Higher_Education_A_Narrative_Literature_Review.
- . *Global Challenges in Higher Education: A Narrative Literature Review*. January 7, 2024. https://www.researchgate.net/publication/338392356_Global_Challenges_in_Higher_Education_A_Narrative_Literature_Review.
- UNESCO. *Higher Education Global Data Report*. 2022. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000389859>.
- UNHCR. *Global Trends report 2023*. <https://www.unhcr.org/global-trends-report-2023>.
- World Economic Forum. *The Global Risks Report 2024*. January 2024. <https://www.weforum.org/publications/global-risks-report-2024/>

Maksym Studilko

National University of Kyiv-Mohyla Academy

GLOBAL CHALLENGES FOR SHAPING DEVELOPMENT TRENDS OF NATIONAL HIGHER EDUCATION SYSTEMS IN THE WORLD: POLITICAL DIMENSION

Abstract

The article summarizes the global challenges of humanity, which determine the corresponding new trends in the development of national education systems. The author, based on the Global Risks Report 2024 from the World Economic Forum, notes that eight of the thirty-four risks in the next two years will have social consequences: societal polarization, lack of economic opportunity, involuntary migration, erosion of human rights, insufficient infrastructure and services, infectious diseases, chronic diseases and health conditions, unemployment.

The analysis of the International Labor Organization (ILO) Report "World Employment and Social Outlook: Trends 2023" allowed the author to identify the challenges of the global labor market that should be taken into account when shaping trends in the development of national education systems, including: a shortage of decent work, a global slowdown in employment growth, an urgent need to increase labor productivity in countries with high rates of population aging, accelerating changes in the requirements of enterprises in the global labor market for employee skills, the persistence of inequality in access to higher education in different regions of the world, an increase in the need to implement policies, the involvement of women and marginalized groups in the labor market, including ensuring state support in host countries for access to education for large-scale flows of refugees and asylum seekers, and a reduction in sources of education funding.

In the conclusion, the author summarizes a list of the latest trends in the development of national education systems in the world, which are formed in response to the above challenges, namely: globalization and internationalization of higher education, development of flexible forms of lifelong learning, reforming education for refugees and asylum seekers, digitalization and implementation of revolutionary technological innovations in the education sector, large-scale expansion (massification) of higher education in the countries of the Global South.

Keywords: higher education, global challenges, development trends, labor market, employment, productivity, digitalization.

Матеріал надійшов 20 листопада 2024 р.

Студілко Максим Анатолійович – аспірант кафедри політології факультету соціальних наук та соціальних технологій Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Studilko Maksym – postgraduate student of the Department of Political Science, Faculty of Social Sciences and Social Technologies, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-7896-9987>

E-mail: m.studilko@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Студілко, Максим. «Глобальні виклики для формування трендів розвитку національних систем вищої освіти у світі: політологічний вимір». *Empirio* 2, № 1 (2025): 27–45. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.27-45>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Studilko, Maksym. “Global Challenges for Shaping Development Trends of National Higher Education Systems in the World: Political Dimension.” *Empirio* 2, no. 1 (2025): 27–45. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.27-45> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.46-54>

УДК 32.321

Маргарита Чабанна

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-0898-8290>

Данило Шпортіло

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0004-9118-0883>

ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ КОРУПЦІЇ В АВТОКРАТИЧНИХ РЕЖИМАХ

У статті проведено аналіз наукових підходів до дослідження корупції в державах з авторитарними політичними режимами. Актуальність такого розгляду зумовлена як суспільною значущістю антикорупційних реформ у перехідних країнах, з урахуванням наслідків авторитарного правління в процесі демократизації та потреби ротації політичних еліт, так і пошуком науковцями взаємозв'язку між тими чи тими проявами корупції в авторитарному режимі та способом здійснення влади в державі. У статті зіставлено широко представлені в політичній науці методологічні підходи до дослідження теми, зокрема запропоновані в працях Б. Геддес, Дж. Голлієра та Л. Вантчекона, М. С. Макгуайра та М. Олсона, а також інших учених. Систематизуючи ці підходи, автори статті акцентують увагу на перевагах їх застосування та взаємодоповнювальній ролі. Зважаючи на множинність варіантів авторитаризму, підкреслено необхідність враховувати особливості автократичного правління (або тип автократії) під час інтерпретації причин, проявів та наслідків корупційної діяльності, стимулів до корупції, яку толерує або заохочує держава. У цьому контексті основну увагу приділено політичній корупції. Стаття має методологічне значення, її метою є формування теоретико-методологічних узагальнень, які надалі може бути використано для дослідження конкретних автократій, з урахуванням підтипів політичних режимів. Автори наголошують на зазначених відмінностях і висловлюють застереження стосовно узагальнень, які потенційно нівелюють принципові відмінності корупційної та антикорупційної діяльності в країнах, що відповідно до класифікації політичних режимів належать до одного типу, проте суттєво відрізняються за способами формування політичних еліт та реалізації влади.

Ключові слова: авторитарний політичний режим, типологія автократій, корупція, політична еліта, демократизація.

У політичній науці існує припущення про те, що за умов авторитаризму рівень корупції як інтегрованого в державні інститути механізму суттєвою мірою залежить від типу відповідного режиму (в межах наявних класифікацій автократій). Водночас ця тема, попри незаперечну актуальність, є недостатньо висвітленою, зокрема через певну неоднозначність висновків, зумовлену складністю зіставлення автократичних режимів, що подекуди мають різне походження. Тож для формулювання теоретичних узагальнень, які дають змогу досліджувати конкретні кейси, насамперед слід приділити увагу теоретико-методологічним працям, спрямованим на пошук взаємозалежностей або принаймні концептуалізацію ролі корупції в недемократичних режимах. Для цього у статті зіставлено найвідоміші підходи, зокрема напрацювання Б. Геддеса, Дж. Голлієра та Л. Вантчекона, М. Макгуайра та М. Олсона. Узагальнення розроблених теоретичних підходів дасть змогу застосовувати їхню методологію для дослідження конкретних автократій.

Загалом варто зазначити, що попри те, що авторитарні режими є предметом численних наукових досліджень (Т. Адорно, П. Букера, Л. Вея, М. Вігеля, С. Вятра, Г. Е. Гейла, І. Гомзи, Л. Даймонда, А. Колодій, С. Левіцькі, Х. Лінца, Ю. Мацієвського, А. Пшеворського, Д. Робінсона, Дж. Соренса, Е. Фрома, С. Хантінгтона, Г. Шипунова та багатьох інших вітчизняних і закордонних учених), формулювання узагальненого визначення, яке відображає їхні ознаки, є доволі непростим завданням, оскільки потрібно врахувати всі різновиди авторитаризму. Тому дослідники часто виправдано зосереджуються на вивченні конкретних кейсів та на підставі виявлених відмінностей пропонують відповідні типології автократій.

Зважаючи на різноманітність інтерпретацій, у дослідженні ми узагальнено визначаємо авторитаризм як недемократичний політичний режим, який передбачає концентрацію влади в руках окремої особи або групи осіб, котрі не прагнуть досягнення суспільної згоди стосовно легітимності такої влади. Водночас зменшується роль представницьких інститутів, а пересічних громадян усувають від процесу ухвалення політичних рішень¹. Безперечно, розгляд різновидів авторитаризму відбувається з акцентом на способах встановлення та утримання влади, здійсненні прямого або непрямого примусу, ролі репресій та політичної цензури, способах обмеження громадянських свобод або ж на ролі корупції в контексті як економічної, так і політичної діяльності автократичної еліти.

Загалом корупцію розуміють як дії посадовців з порушенням, відхиленням від визначених державою і законом обов'язків для досягнення особистої вигоди, у т. ч. матеріальної (таке тлумачення пропонують Д. Бейлі, Дж. Лапаломбара, Д. Най). Ми послуговуємось визначенням корупції як зловживання довіреною владою для отримання приватної вигоди². Тут варто наголосити, що, з одного боку, незаперечною є актуальність теми корупції і відповідний інтерес науковців до її вивчення; проте, з іншого боку, взаємозв'язок корупції та недемократичності державного правління є переважно предметом дослідження окремих кейсів, однак не тією ознакою, яка має методологічне значення і яку враховано в концептуалізації поняття авторитарного режиму або ж у інтерпретації сутності корупції загалом. Зокрема, Дж. Голлієр і Л. Вантчекон зауважили, що корупція в недемократичних системах привертає значно меншу увагу вчених, ніж корупція в демократіях. Дослідники В. Ядав і Б. Мухерджі вказали на взаємозалежність корупції та авторитарності правління. Вони, як і Б. Буено де Мескіта, підкреслювали роль стимулів до отримання ренти в автократіях. Загалом про те, що усталені демократії мають нижчий рівень корупції, ніж нові демократії та авторитарні режими, стверджують М. Е. Воррен, Р. Джекмен, Г. Р. Монтінола. Проте демократична форма правління не гарантує відсутності корупції (Дж. Вуші, Е. Крамер, І. Кубе, К. Прінг, Б. Ротштейн, Г. Селдадьо, Е. Усланер, Я. Де Хаан та ін.). Водночас варто зазначити, що зниження корупції та, відповідно, антикорупційна діяльність авторитарних еліт є предметом розгляду Дж. Вуші, М. А. Голден, Р. Кукучка, К. Прінг, Р. Фісман, Е. Чан та ін. У вітчизняній політології тема є новою і мало розробленою, до неї більше звертаються міжнародні організації, ніж наукова спільнота. З огляду на викладене вище ця стаття має методологічне значення, метою

¹ Маргарита Чабанна, «Авторитаризм і тоталітаризм. Уявна подібність та сутнісна різниця», *Політичний менеджмент* 2 (2003): 84.

² Таке визначення пропонує Transparency International (<https://www.transparency.org/en/what-is-corruption>).

авторів є формування теоретико-методологічних узагальнень, які надалі може бути використано для дослідження конкретних автократій, зважаючи на множинність варіантів авторитаризму. Зокрема, наголошено на необхідності враховувати особливості автократичного правління (або тип автократії) під час інтерпретації причин, проявів та наслідків корупційної діяльності, стимулів до корупції, яку толерує або заохочує держава.

Один із засадничих підходів до розкриття теми представила Барбара Геддес, яка провела ґрунтовне дослідження залежності рівня корупції від типу авторитарного режиму, поєднуючи теоретичний аналіз з емпіричними даними. У статті «Що ми знаємо про демократизацію через двадцять років?» (*What Do We Know About Democratization After Twenty Years?*) політологиня розглянула умови переходу від авторитаризму до демократії та проаналізувала стабільність різних типів авторитарних режимів³. У контексті дослідження трансформаційних процесів Б. Геддес визначила корупцію як один із чинників ефективності авторитарного правління. Зокрема, вона показує, як різні типи режимів створюють різні моделі корупційної поведінки, що впливає на їхню стійкість і спроможність адаптуватися до політичних викликів⁴.

Типологія авторитарних режимів, розроблена Б. Геддес, дає змогу глибше зрозуміти, як інституційні структури і політичні механізми впливають на корупційну поведінку. Дослідниця виділила три основні типи авторитарних режимів: персоналістичні, однопартійні, військові. Кожен режим має власну логіку підтримання корупції, визначену рівнем інституційної організації, стабільності влади та методами досягнення лояльності еліт⁵.

У персоналістичних режимах влада концентрується в руках одного лідера, а інституції або повністю підпорядковані йому, або є формальними структурами без реального впливу. У таких умовах корупція є децентралізованою і хаотичною. Лідер часто використовує державні ресурси для зміцнення своєї влади, роздаючи економічні привілеї вузькому колу наближених осіб. Основною метою корупції в таких системах є утримання лояльності еліт і запобігання політичним викликам. Це призводить до високого рівня корупції, тому що доступ до ресурсів залежить від особистої близькості до лідера, а не від інституційних правил⁶. Оскільки немає підзвітності й інституції є слабкими, корупція процвітає, створюючи атмосферу безкарності. Лідери персоналістичних режимів і наближені до них особи часто діють за принципом «збагачення тут і зараз», оскільки їхнє правління може бути короточасним через політичні кризи чи перевороти.

Однопартійні режими, навпаки, мають більш розвинені інституції, основною з яких є політична партія, яка здійснює владу в державі. Загалом однопартійні диктатури часто виявляються більш стійкими, оскільки централізований контроль дає змогу зменшити ризик внутрішніх конфліктів і переворотів. У таких системах корупція має централізований характер і підтримується партійною бюрократією. Партія здійснює розподіл ресурсів, що забезпечує більшу передбачуваність і знижує хаотичність. Це дозволяє режиму утримувати владу довше, оскільки інституції створюють стабільні канали для кооптації еліт. У таких системах корупція слугує для забезпечення лояльності еліт, але водночас вона є контрольованою і менш «розгалуженою», ніж за персоналістичних режимів⁷.

Політичні режими, де влада перебуває в руках військових лідерів, які діють колективно і прагнуть зберегти професійний імідж збройних сил, у період свого становлення можуть демонструвати нижчий рівень корупції, оскільки зосереджені на підтриманні порядку і дисципліни. Проте згодом, коли військові починають здійснювати цивільне управління, рівень корупції зростає через обмеження підзвітності. Військові часто не мають досвіду ефективного управління економікою, що створює умови для виникнення корупційних практик серед чиновників, яким делеговані функції управління.

³ Barbara Geddes, "What Do We Know About Democratization After Twenty Years?," *Annual Review of Political Science* 2 (1999): 115–44, <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.115>.

⁴ Ibid.

⁵ Ibid.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

Рівень корупції, згідно з дослідженнями Б. Геддес, також залежить від тривалості правління авторитарного режиму (див. таблицю). У персоналістичних режимах, які зазвичай менш стабільні, лідери й еліти орієнтовані на швидке привласнення ресурсів через страх втратити доступ до них у разі падіння режиму. Однопартійні режими завдяки своїй стійкості менш схильні до короткострокового привласнення, хоча корупція залишається важливим інструментом забезпечення лояльності. Військові режими, які часто є тимчасовими і завершуються поступовим відходом військових від влади, не завжди мають змогу створити стабільні корупційні мережі⁸.

Таблиця

Тривалість різних типів авторитаризму (за Б. Геддес)⁹

Тип режиму	Середня тривалість правління, років	Середній вік збережених режимів, років	Відсоток режимів, що збереглися до 1998 р., %
Військовий	8,8	7,3	11,4
Персоналістичний	15,1	18,8	15,7
Однопартійний	24,2	34,3	41,6

З огляду на аналіз Б. Геддес, можна дійти проміжного висновку: найбільш тривалий і стійкий режим матиме в середньому вищий рівень корупції, ніж інші. Це доводить, що корупція розвивається в автократії по-різному залежно від типу політичного режиму. Дослідниця показала, що корупція є невідокремною частиною авторитарних режимів, але її форма і масштаби значною мірою залежать від інституційної структури і механізмів утримання влади.

Окремі дослідження корупції в автократіях (наприклад, праці М. С. Макгуайра та М. Олсона) сфокусовані на розгляді примусу, який у поєднанні з корупцією відіграє помітну роль у забезпеченні авторитарного правління.

Оскільки примус є одним із ключових інструментів правління авторитарних режимів під час економічної політики та відбувається монополізація політичного впливу, придушення опозиції, тобто зменшення конкуренції¹⁰, це призводить до зростання корупційних практик в економічній діяльності. Така ситуація склалася в Іспанії з 1939 р. до початку 1950-х.

Корупція, на думку М. С. Макгуайра та М. Олсона, також є найвпливовішим чинником перешкоджання конкуренції в державі¹¹. На противагу демократії, коли функціонування влади та ротація еліт відбуваються завдяки конкуренції, авторитарні режими спираються на примус, використовуючи його для порушення незалежності гілок влади та обмеження політичних свобод. Корупція призводить до виникнення політичних і економічних монополій, а отже до зниження конкуренції¹².

Вагомий внесок у дослідження ролі корупції в автократіях зробили Дж. Голліер і Л. Вантчекон. Вони стверджують, що причинами корупції можуть бути такі два чинники: відсутність політичної відповідальності та недостатня спроможність держави¹³.

Якщо в демократичних державах ці чинники безпосередньо впливають на рівень корупції, то в авторитарних країнах ситуація відрізняється залежно від типу правління і врядування.

За висновками Дж. Голлієра і Л. Вантчекона, залежно від стилю авторитарного правління влада ставиться до корупції по-різному. За відсутності консолідованої еліти в автократії окремі актори наближеного до влади прошарку дбають про свої особисті інтереси, співпрацюючи з керівництвом режиму для отримання можливостей для дій. У такій ситуації корупцію можуть використовувати як засіб підвищення лояльності окремих представників розширеної еліти¹⁴.

⁸ Geddes, "What Do We Know About Democratization After Twenty Years?"

⁹ Ibid.

¹⁰ Martin C. McGuire and Mancur Olson Jr., "The Economics of Autocracy and Majority Rule: The Invisible Hand and the Use of Force," *Journal of Economic Literature* 34, no. 1 (1996):72–96.

¹¹ Ibid.

¹² Ibid.

¹³ James R. Hollyer and Leonard Wantchekon, *Corruption in Autocracies* (Yale and Princeton University, September 2011).

¹⁴ Ibid.

З іншого боку, в тих авторитарних країнах, де влада й еліти діють у межах однієї консолідованої ідеології (наприклад, у Південній Кореї в другій половині XX ст. чи франкістській Іспанії), рівень корупції може знижуватись і навіть можлива поява антикорупційних інституцій. У Південній Кореї у 1963 р., на початку встановлення авторитарного режиму Пак Чон Хі, було створено перше антикорупційне агентство – Раду з аудиту та інспекцій. Це, на нашу думку, є підтвердженням того, що типи авторитарних режимів також відрізняються один від одного за рівнем корупції.

Проте дослідники доходять ще більш значущого висновку: в деяких випадках певні авторитарні режими можуть мати менший рівень корупції, ніж демократії¹⁵. Для підтвердження вчені використовують таблицю Світових показників управління щодо контролю корупції (*WGI Control of Corruption*), порівнюючи показники демократичних і недемократичних режимів.

Варто зазначити, що Світові показники управління, наведені в дослідженнях Світового банку щодо якості управління всередині держав світу, охоплюють шість категорій:

- 1) прозорість і підзвітність;
- 2) політична стабільність і рівень насильства;
- 3) ефективність уряду;
- 4) якість регулювання;
- 5) верховенство права;
- 6) контроль за корупцією¹⁶.

Варто звернути увагу на показник щодо контролю корупції (див. рисунок).

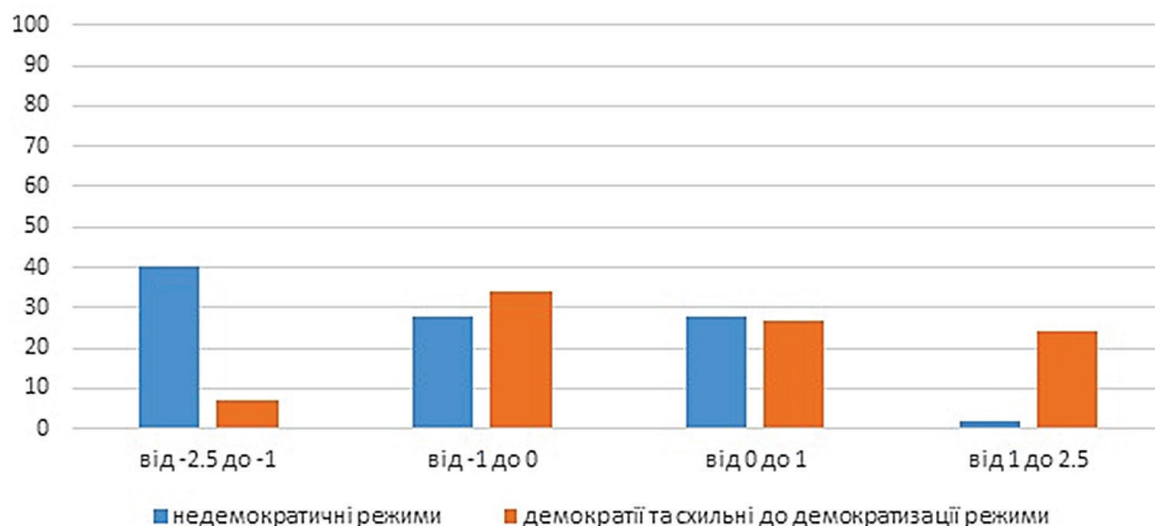


Рисунок. Розподіл Світових показників управління щодо контролю корупції (*WGI Control of Corruption*) у демократичних і недемократичних країнах у 2008 р.¹⁷

Горизонтальна вісь на рисунку показує розподіл Світових показників управління щодо контролю корупції (*WGI Control of Corruption*), вертикальна вісь – кількість спостережень.

Ці показники перебувають у діапазоні від -2,5 до 2,5: що вищі показники, то нижчі рівні корупції. Можемо спостерігати, що рівень контролю корупції в країнах, що мають середні показники оцінки антикорупційної політики, суттєво варіює залежно від типу політичного режиму. У демократичних країнах, де рівень розвитку якості управління є середнім, невисоким є і показник ефективності. А недемократичні режими, зокрема й авторитарні, мають у цій сфері кращі показники. Тільки коли якість урядування в антикорупційній сфері досягає максимуму своєї ефективності, демократичні країни «відриваються» від недемократичних.

¹⁵ Hollyer and Wantchekon, *Corruption in Autocracies*.

¹⁶ *Worldwide Governance Indicators*, <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

¹⁷ Hollyer and Wantchekon, *Corruption in Autocracies*.

Водночас Дж. Голлієр і Л. Вантчекон стверджують, що авторитарні режимі однозначно систематично покладаються на корупцію з метою мотивації бюрократичних агентів та членів панівної еліти¹⁸. Зазвичай в автократіях політична еліта не має загроз серйозних санкцій за корупцію, а громадськість – реальних інструментів протистояти цьому. Завдяки цьому політичні еліти автократій можуть використовувати корупцію як інструмент підтримки свого режиму. Наприклад, в авторитарних режимах панівна еліта може використовувати корупцію, щоб маніпулювати урядом для забезпечення потужних стимулів лояльності до режиму зі сторони¹⁹. З одного боку, керівна партія чи представники еліти (залежно від типу політичного режиму) можуть ігнорувати корупційну поведінку лояльного чиновницького та бюрократичного апарату. З іншого боку, як стверджує М. Е. Урбан, в автократіях можуть вводити санкції чи репресивні заходи через корупцію стосовно нелояльних. Так відбувалося в Радянському Союзі, який «неявно заохочував посадовців до забороненої – корупційної – поведінки та вибірково переслідував тих, хто не виявляв достатньої старанності у служінні своєму начальству»²⁰. Це пояснює, чому в деяких авторитарних режимах рівень корупції нижчий, ніж в інших. Тобто вищий рівень внутрішньополітичного спротиву супроводжується більшою репресивністю з боку влади стосовно нелояльних осіб. Антикоруційну політику можуть використовувати як інструмент переслідування опонентів. Це пояснює, чому загальний рівень корупції може знижуватись.

Що цікаво, в конкурентних автократіях, або ж гібридних режимах, панівна еліта так само здатна використовувати корупцію як інструмент, проте залежно від контексту рівень спротиву може бути різним²¹.

Як стверджують Дж. Голлієр і Л. Вантчекон, попри можливі прояви антикорупційних дій в авторитарних режимах, загалом автократична політична еліта схильна замість підвищення заробітної плати використовувати корупцію як стимул для роботи посадовців, що забезпечує їхню лояльність до режиму. Отже, в подібних умовах корупція є більш вигідною, ніж політика підняття заробітної плати, з декількох причин.

1. Використання корупції як винагороди за лояльність до режиму з боку чиновників коштує політичній еліті набагато менше, ніж введення політики підняття заробітних плат, оскільки простіше ігнорувати корупційну діяльність високопосадовців, ніж стежити за розподілом коштів на оплату праці.

2. Корупційними стимулами можна маніпулювати в непрозорий спосіб. Непрозорість діяльності державних інститутів при авторитаризмі дає змогу автократичній еліті заохочувати корупційну діяльність, забезпечуючи так званий захист від громадського контролю. У разі закритості і непрозорості системи політична автократична еліта здатна впливати на окремих представників чиновницького апарату, зменшуючи вірогідність виникнення окремих бюрократичних союзів. Це пов'язано з тим, що в надто закритій мережі автократії утворення таких союзів малоімовірне. Як наслідок, вимога підвищення оплати праці незначна.

3. Здатність еліти маніпулювати доступом до корупційної ренти сприяє збільшенню очікуваних грошових винагород, зокрема за рахунок незаконної діяльності²².

Згідно з аналізом науковців, унаслідок існування такої системи може сформуватися уявлення громадськості про те, що державна служба – привабливе місце роботи, де тільки лояльні корумповані посадовці можуть багато заробити, а також переконаність у тому, що для того, щоб боротися з корупцією, нелояльні громадяни мають іти на державну службу, іноді приховуючи своє справжнє ставлення до режиму²³.

¹⁸ Hollyer and Wantchekon, *Corruption in Autocracies*.

¹⁹ Ibid.

²⁰ Michael E. Urban, "Conceptualizing Political Power in the USSR: Patterns of Binding and Bonding," *Studies in Comparative Communism* 18, no. 4 (1985): 207–26.

²¹ Steven Levitsky and Lucan A. Way, "The Rise of Competitive Authoritarianism," *Journal of Democracy* 13, no. 2 (2002): 51–65.

²² Hollyer and Wantchekon, *Corruption in Autocracies*.

²³ Ibid.

Для авторитарної еліти це може стати проблемою, оскільки в такому випадку нелояльні громадяни можуть витіснити ідеологічно «вірних» посадовців. Щоб уникнути цього, деякі авторитарні режими здатні йти на певні антикорупційні поступки. Дж. Голлієр і Л. Вантчекон вказують на те, що, якби авторитарна еліта звернула увагу на корупційну поведінку посадовців та принаймні мінімально її обмежила, це зменшило б занепокоєння громадськості щодо корумпованості влади і, як наслідок, зміцнило стабільність режиму. Проте, «якщо немає інституцій, що регулюють антикорупційну політику, владна еліта не може взяти на себе зобов'язання стосовно такого типу поведінки, який призводить до проблеми небажаного відбору»²⁴.

Ба більше, науковці стверджують, що небажання авторитарної влади вести антикорупційну політику пов'язано з такими чинниками, як відсутність виборів і невідповідність такої політики.

1. Відсутність виборів. В умовах авторитаризму владна еліта не переймається наслідками корупційної діяльності, оскільки немає виборчого механізму, який гіпотетично міг би привести до влади небажані верстви населення. Залежні від еліти законодавча та виконавча гілки влади не обмежують корупційну діяльність.

2. Невідповідність запровадження політики боротьби з корупцією. Політика переслідування чиновників за корупцію може дестабілізувати режим через прямий зв'язок між бюрократією та елітою. Зокрема, «покарання чиновників нижчого рівня за корупційні дії може спричинити значні витрати. Судове переслідування та заміна посадовців, замішаних у корупційних справах, імовірно, призведе до втрати накопиченого людського капіталу, який вони набули за час перебування на посаді»²⁵.

Утім, варто зазначити, що відповідна діяльність авторитарної еліти залежить від типу авторитарного режиму. Цілком можливі випадки, коли запровадження обмеженої антикорупційної політики є вигідним для режиму – має за мету зміцнення його стабільності.

Висновки. Отже, можемо стверджувати, що рівень корупції в авторитарних режимах суттєво різниться, проте спільною їхньою рисою є те, що авторитарна влада зазвичай використовує корупцію як інтегрований всередину державних інститутів механізм. Популяризація теми та прискіплива увага вчених до вивчення відповідних взаємозв'язків хоч і не дають змоги сформулювати узагальнення про кореляції між різними типами авторитарних режимів, проте створюють методологічні засади для вивчення корупції та антикорупції в конкретних державах. З одного боку, різняться фокус уваги найвідоміших дослідників до тих чи тих чинників корупційних дій. З іншого боку, якщо не нехтувати відмінностями у способах здійснення влади та формування політичних еліт, сукупність підходів та їх екстраполяція на конкретні приклади авторитарних режимів дає змогу максимально коректно застосовувати розроблені в політичній науці теоретико-методологічні підходи. Їх доцільно використовувати як для комплексних компаративних досліджень, так і для вивчення окремих кейсів у ширшому контексті демократизації, інституційних та суспільних трансформацій, виборчої діяльності та ін. Зокрема, узагальнювальний підхід Б. Геддеса (наголос на важливості розуміння типології режимів для аналізу політичних і економічних процесів у диктаторських державах), сфокусований на типологізації авторитарних режимів та ролі корупції, може стати основою для подальших досліджень. Для конкретизації в межах обраного предмета дослідження цей підхід може потенційно враховувати розглянутий у працях М. Макгуайра та М. Олсона примус, спрямований на усунення політичної конкуренції, або ж доповнюватись підходом Дж. Голлієра та Л. Вантчекона – висвітлення ролі корупції в політичній діяльності еліт та авторитарного лідера через дослідження взаємодії лідера й еліти та використовуваних політичних та економічних важелів впливу. Цінність цього підходу полягає в доповненні політичних і економічних аспектів корупції поясненням психологічних чинників діяльності авторитарної еліти. Отже, оскільки стимули до корупційної діяльності, форми та наслідки корупції різняться, розуміння унікальності того чи того режиму спонукатиме до пошуку оптимальних запобіжників корупції в кожному конкретному кейсі та сприятиме антикорупційним реформам, що узгоджуватимуться з особливостями функціонування політичних, економічних та соціальних інститутів і враховуватимуть потребу трансформації способів формування еліт.

²⁴ Hollyer and Wantchekon, *Corruption in Autocracies*.

²⁵ Ibid.

Список використаної літератури

- Чабанна, Маргарита. «Авторитаризм і тоталітаризм. Уявна подібність та сутнісна різниця». *Політичний менеджмент* 2 (2003): 83–92.
- Geddes, Barbara. “What Do We Know About Democratization After Twenty Years?” *Annual Review of Political Science* 2 (1999): 115–44. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.115>.
- Holtyer, James R., and Leonard Wantchekon. *Corruption in Autocracies*. Yale and Princeton University, September 2011.
- Levitsky, Steven, and Lucan A. Way. “The Rise of Competitive Authoritarianism.” *Journal of Democracy* 13, no. 2 (2002): 51–65.
- McGuire, Martin C., and Mancur Olson Jr. “The Economics of Autocracy and Majority Rule: The Invisible Hand and the Use of Force.” *Journal of Economic Literature* 34, no. 1 (1996): 72–96.
- Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2014*. <http://www.transparency.org/cpi2014>.
- Urban, Michael E. “Conceptualizing Political Power in the USSR: Patterns of Binding and Bonding.” *Studies in Comparative Communism* 18, no. 4 (1985): 207–26. <http://www.jstor.org/stable/45366836>.
- Worldwide Governance Indicators*. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

Bibliography

- Chabanna, Marharyta. “Avtorytaryzm i totalitaryzm. Uiavna podobnist ta sutnisna riznytsia” [“Authoritarianism and totalitarianism. Apparent similarity and essential difference”]. *Politychnyi menedzhment [Political Management]* 2 (2003): 83–92 [in Ukrainian].
- Geddes, Barbara. “What Do We Know About Democratization After Twenty Years?” *Annual Review of Political Science* 2 (1999): 115–44. <https://doi.org/10.1146/annurev.polisci.2.1.115>.
- Holtyer, James R., and Leonard Wantchekon. *Corruption in Autocracies*. Yale and Princeton University, September 2011.
- Levitsky, Steven, and Lucan A. Way. “The Rise of Competitive Authoritarianism.” *Journal of Democracy* 13, no. 2 (2002): 51–65.
- McGuire, Martin C., and Mancur Olson Jr. “The Economics of Autocracy and Majority Rule: The Invisible Hand and the Use of Force.” *Journal of Economic Literature* 34, no. 1 (1996): 72–96.
- Transparency International. *Corruption Perceptions Index 2014*. <http://www.transparency.org/cpi2014>.
- Urban, Michael E. “Conceptualizing Political Power in the USSR: Patterns of Binding and Bonding.” *Studies in Comparative Communism* 18, no. 4 (1985): 207–26. <http://www.jstor.org/stable/45366836>.
- Worldwide Governance Indicators*. <https://www.worldbank.org/en/publication/worldwide-governance-indicators>.

Marharyta Chabanna

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Danylo Shportilo

National University of Kyiv-Mohyla Academy

THEORETICAL AND METHODOLOGICAL FOUNDATIONS OF CORRUPTION RESEARCH IN AUTOCRATIC REGIMES

Abstract

The article analyzes scientific approaches to studying corruption in countries with authoritarian political regimes. The relevance of this discussion is determined by both the societal significance of anti-corruption reforms in transitional countries, considering the consequences of authoritarian rule in the democratization process and the need for political elite rotation, and the search by scholars for links between certain

manifestations of corruption in authoritarian regimes and the methods of exercising power in the state. The article compares widely represented methodological approaches to studying the topic in political science, specifically those proposed in the works of B. Geddes, J. R. Hollyer, L. Wantchekon, M. C. McGuire, M. Olson Jr., and other scholars. By systematizing these approaches, the authors emphasize their advantages and complementary roles. Given the multiplicity of authoritarianism variants, the article highlights the need to consider the characteristics of autocratic rule (or the type of autocracy) when interpreting the causes, manifestations, and consequences of corruption, as well as the incentives for corruption tolerated or encouraged by the state. In this context, the focus is placed on political corruption. The article holds methodological significance, with the goal of forming theoretical and methodological generalizations that can be used in future research on specific autocracies, considering the subtypes of political regimes. The authors emphasize these distinctions and caution against generalizations that might dilute the fundamental differences in corruption and anti-corruption activities in countries belonging to the same political regime type but differing significantly in the ways political elites are formed and power is exercised.

Keywords: authoritarian political regime, typology of autocracies, corruption, political elite, democratization.

Матеріал надійшов 23 листопада 2024 р.

.....

Чабанна Маргарита Валеріївна – докторка політичних наук, доцентка, завідувачка кафедри політології факультету соціальних наук та соціальних технологій Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Chabanna Marharyta – D.Sc. in Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Science, Faculty of Social Sciences and Social Technologies, National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID iD: 0000-0002-0898-8290
E-mail: chabanna@ukma.edu.ua

Шпортіло Данило Сергійович – здобувач магістерської ОП «Антикорупційні студії» (052 «Політологія»), Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Shportilo Danylo – master's degree program student "Anticorruption Studies" (Political Science), National University of Kyiv-Mohyla Academy
ORCID iD: 0009-0004-9118-0883
E-mail: danylo.shportilo@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Чабанна, Маргарита, і Данило Шпортіло. «Теоретико-методологічні засади дослідження корупції в авторитарних режимах». *Empirio* 2, № 1 (2025): 46–54. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.46-54>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Chabanna, Marharyta, and Danylo Shportilo. "Theoretical and Methodological Foundations of Corruption Research in Autocratic Regimes." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 46–54. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.46-54> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.55-66>

УДК 378:351.851:004.89

Марія Шкурат

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0006-2355-3953>

ДОСЛІДЖЕННЯ І СВІТОВІ ТЕНДЕНЦІЇ ЗМІН У ДЕРЖАВНИХ ПОЛІТИКАХ У СФЕРІ ВИЩОЇ ОСВІТИ

У статті проаналізовано ключові глобальні тенденції, що впливають на систему вищої освіти, зокрема цифровізацію, використання штучного інтелекту, інтернаціоналізацію, забезпечення безпеки й інклюзивності, а також інтеграцію принципів сталого розвитку. Розглянуто вплив пандемії COVID-19 як визначального каталізатора цифрової трансформації в навчанні та організації освітніх процесів. Досліджено низку викликів, пов'язаних із забезпеченням якості онлайн-навчання. Окрему увагу приділено використанню штучного інтелекту як чинника, що сприяє трансформації освітніх процесів, зокрема через автоматизацію адміністративних функцій або персоналізацію навчальних траєкторій студентів. Штучний інтелект відкриває нові можливості для інтерактивного навчання, створення адаптивних навчальних платформ та аналізу великих масивів освітніх даних, що дає змогу більш ефективно реагувати на сучасні потреби. Водночас це зумовлює виникнення етичних викликів, як-от необхідність запобігання академічним порушенням, пов'язаним із недобросовісним використанням генеративних мовних моделей. Додатково постають правові питання щодо захисту конфіденційності даних студентів і впливу автоматизованих рішень на академічну доброчесність загалом. Інтеграція штучного інтелекту в освітній процес потребує комплексного підходу, що враховує технічні, етичні та правові аспекти. Проаналізовано роль інтернаціоналізації в адаптації освітніх програм до глобальних стандартів і підвищення конкурентоспроможності університетів. Реалізація антикорупційних стратегій, зокрема цифровізація державних послуг і забезпечення правового захисту викладачів, є основними складниками підвищення прозорості та ефективності управління у сфері вищої освіти. Інтеграція інноваційних технологій, міжнародних стандартів та принципів доброчесності сприяє сталому розвитку системи вищої освіти.

Ключові слова: вища освіта, державна політика та освіта, запобігання корупції, тренди.

Сучасна система вищої освіти перебуває на етапі суттєвих змін, які визначаються низкою глобальних тенденцій, що впливають як на зміст освітніх програм, так і на саму структуру закладів освіти. Пандемія COVID-19 стала каталізатором процесу цифровізації вищої освіти, що дало змогу закладам вищої освіти перейти на новий рівень надання освітніх послуг, використовуючи дистанційні та цифрові інструменти. Водночас ці зміни очікувано спричиняють низку нових проблем і завдань для системи вищої освіти як в Україні, так і в світі. Це також створило нові виклики, зокрема щодо якості навчання, підготовки кадрів.

Попри позитивні та інноваційні зміни у вищій освіті (цифровізація освітніх послуг, інтернаціоналізація освіти), залишаються загрози академічній доброчесності та виклики в управлінні закладами вищої освіти. Особливо актуальною є проблема корупції в системі вищої освіти, що є одним із головних бар'єрів для забезпечення якісної освіти. Цифровізація державних послуг і впровадження електронних платформ для державних закупівель значно знижують ризики корупційних дій та підвищують прозорість у цій сфері. Забезпечення захисту прав викривачів корупції стає окремою тенденцією у сфері антикорупційних політик, що сприяє розвитку доброчесності у вищій освіті. Зміна підходів до сутності вищої освіти, яка охоплює інтеграцію технологій, антикорупційних механізмів і міжнародних стандартів, стає основою для її подальшого розвитку з огляду на глобальні виклики сьогодення.

Отже, дослідження цих процесів є критично важливим для забезпечення стійкості системи вищої освіти, забезпечення рівного доступу до якісної освіти та формування освітньої системи, що є адаптивною до майбутніх глобальних стандартів і можливих загроз.

Сучасні тенденції у сфері вищої освіти суттєво трансформують освітній процес, що зумовлює необхідність комплексного аналізу їхнього впливу.

Мета цієї статті полягає в аналізі сучасних глобальних тенденцій розвитку вищої освіти (як-от цифровізація, інтернаціоналізація, стрімкий розвиток і поширення використання штучного інтелекту), а також дослідженні їхнього впливу на систему вищої освіти, включно з антикорупційними механізмами та забезпеченням академічної доброчесності. Особливу увагу приділено визначенню цих процесів як інтегральних чинників трансформації системи вищої освіти.

Аналіз тенденцій у вищій освіті базується на огляді останніх праць, у яких досліджено визначальні чинники трансформації освітніх процесів: цифровізацію, використання штучного інтелекту та інтернаціоналізацію вищої освіти. Зокрема, дослідження асоціації освітніх технологій, що надає аналітику для закладів вищої освіти – EDUCAUSE, наголошує на важливості цифрових платформ для забезпечення доступу до освітніх послуг та оптимізації адміністративних процесів, особливо в умовах пандемії COVID-19. Джойс Кох (Joyce Koh) та Бен Деніел (Ben Daniel) досліджують використання штучного інтелекту (ШІ) у вищій освіті, зокрема його вплив на персоналізацію навчальних процесів і супутні етичні ризики. Деббі Коттон (Debby Cotton), Пітер Коттон (Peter Cotton) та Рубен Шипвей (Reuben Shipway) зосереджуються на питаннях академічної доброчесності, пов'язаних із застосуванням ШІ в навчальному процесі, та необхідності впровадження нових механізмів контролю за плагіатом. Девід Басял (Devid Basyal) аналізує потенціал цифрових технологій у сфері державного управління для зниження корупційних ризиків через прозорість даних і автоматизацію процесів, проте наголошує, що цифровізація потребує комплексного підходу, зокрема правових гарантій захисту даних.

У межах цього дослідження використано комплексний підхід, що спирається на міждисциплінарний аналіз взаємозв'язку цифровізації, технологій штучного інтелекту та антикорупційних політик у вищій освіті. Окрему увагу приділено ролі цифрових технологій у забезпеченні прозорості освітніх процесів та зміцненні академічної доброчесності.

Попри значний масив наукових праць, недостатньо дослідженими є питання ефективності комплексного застосування цифрових інструментів для запобігання корупції в системі вищої освіти, а також практичних аспектів інтеграції ШІ в навчальні процеси з урахуванням етичних викликів. Це своєю чергою свідчить про необхідність подальших досліджень, зосереджених на аналізі впливу цифрових технологій як інструменту забезпечення прозорості та підвищення ефективності управління у сфері вищої освіти.

Пандемія COVID-19 стала каталізатором структурних змін у системі вищої освіти, що зумовило значну цифровізацію навчальних процесів¹. Цифрові освітні платформи в закладах вищої освіти стали невіддільною частиною освітнього простору, забезпечуючи безперервність навчання в умовах криз. Наприклад, згідно з результатами дослідження за 2023 рік міжнародної недержавної дослідницької платформи EDUCAUSE, що спеціалізується на вивченні впливу технологій на вищу освіту², університети значно розширили використання цифрових платформ для забезпечення доступу до освітніх послуг та оптимізації адміністративних процесів, що дало змогу студентам продовжувати навчання навіть в умовах глобальних кризових ситуацій. За прогнозами³, глобальний ринок онлайн-освіти до 2026 р. зросте до 457,8 мільярда доларів США (з 250,8 мільярда доларів США у 2020 р.), із середньорічним темпом зростання (CAGR) на рівні 10,3 % упродовж зазначеного періоду.

Цифровізація супроводжується значними викликами для сфери вищої освіти. Результати досліджень⁴ свідчать про те, що однією з основних проблем, з якими стикаються заклади вищої освіти, є підготовка кадрів, здатних ефективно працювати з цифровими інструментами, та забезпечення якості онлайн-навчання для студентів. Окрім цього, проблема модернізації цифрової інфраструктури та її адаптація також стає важливим питанням для закладів вищої освіти по всьому світу.

Розвиток штучного інтелекту змінює підходи до навчального процесу та саме навчання для всіх учасників процесу: викладачів, студентів, адміністрації університету тощо. За результатами дослідження⁵, понад 70 % студентів у різних державах використовують ШІ для підготовки навчальних матеріалів та аналізу даних, що свідчить про значний вплив ШІ на освітню систему. Автоматичне оцінювання робіт, розпізнавання мови та персоналізовані рекомендації – це лише деякі з аспектів, у яких ШІ здатний вдосконалити навчальний процес.

Проте використання ШІ у вищій освіті створює серйозні етичні проблеми та виклики. Група науковців⁶ розглянула ризики, пов'язані із застосуванням генеративних мовних моделей ШІ, зокрема ChatGPT. ШІ здатен створювати тексти на основі аналізу великих обсягів інформації, що може призвести до зловживань у студентських роботах та порушень академічної доброчесності. Автори статті наголошують на важливості розроблення нових механізмів запобігання плагіату та недобросовісному використанню ШІ для впровадження в систему вищої освіти та закладів освіти. Проте варто зазначити, що штучний інтелект гіпотетично здатний допомогти з моніторингом академічної доброчесності, зменшуючи суб'єктивність оцінювання. Це може знизити ризики, пов'язані з корупційними практиками під час оцінювання результатів студентів, та сприятиме побудові більш прозорої системи освіти.

Одним із ключових трендів сучасності є увага до ментального здоров'я людей у XXI столітті. Це зумовлено низкою нових викликів, які постали перед людьми в різних сферах, включно з вищою освітою. Останні дослідження показують, що глобальні події, як-от пандемія

¹ Charles R. Graham, Ganbat Danaa, Tserenchimed Purevsuren, Adriana Martinez, Cinthia Bittencourt Spricigo, Barbara Maria Camilotti, and Tserenkhand Batsukh, "Digital Learning Transformation in Higher Education: International Cases of University Efforts to Evaluate and Improve Blended Teaching Readiness," *Education Sciences* 13, no. 11 (2023): 1143, <https://doi.org/10.3390/educsci13111143>.

² EDUCAUSE, *2023 Higher Education Trend Watch*, <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/higher-education-trend-watch/2023>.

³ *Global E-Learning Market to Reach \$457.8 Billion by 2026*, GlobeNewswire, July 13, 2021, <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/07/13/2262081/0/en/Global-E-Learning-Market-to-Reach-457-8-Billion-by-2026.html>.

⁴ Graham, Danaa, Purevsuren, Martinez, Spricigo, Camilotti, and Batsukh, "Digital Learning Transformation in Higher Education: International Cases of University Efforts to Evaluate and Improve Blended Teaching Readiness."

⁵ Joyce Hwee Ling Koh and Ben Kei Daniel, "Shifting Online During COVID-19: A Systematic Review of Teaching and Learning Strategies and Their Outcomes," *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 19 (2022): 56, <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00361-7>.

⁶ Debby R. E. Cotton, Peter A. Cotton, and J. Reuben Shipway, "Chatting and Cheating: Ensuring Academic Integrity in the Era of ChatGPT," *Innovations in Education and Teaching International* 61, no. 2 (2024): 228–39, <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148>.

COVID-19, серйозно вплинули на психічний стан студентів у всьому світі. Дослідники^{7, 8} наголошують, що соціальні та економічні наслідки пандемії створили умови в суспільстві для зростання рівня депресії, тривоги та інших психічних розладів серед здобувачів освіти. Враховуючи ці виклики, заклади вищої освіти починають активно впроваджувати програми підтримки психічного здоров'я серед студентів. Аналізуючи досвід Великої Британії та Ірландії, Дункан Кросс і Джулі Прескотт⁹ пропонують використовувати технологічні рішення, зокрема когнітивно-поведінкову терапію (КПТ) як ефективний інструмент для підтримки студентів з проблемами тривожності, депресії, стресу та порушення сну. Проблема ментального здоров'я загострюється в період глобальних криз, як-от війна в Україні. Дослідження останніх років¹⁰ показує, що навіть студенти, які мешкають за межами безпосередньо постраждалих регіонів, переживають значні емоційні потрясіння. Отже, важливо розширювати програми психічної допомоги, які можуть адаптуватися до нових реалій та викликів.

Домінантним трендом залишається розвиток інтернаціоналізації вищої освіти та англійської мови як мови науки та академічної роботи. Важливо розрізняти глобалізацію та інтернаціоналізацію. Хоча дехто з дослідників¹¹ розглядає глобалізацію як окремий тренд у системі вищої освіти, але це ширший економічний тренд, тоді як інтернаціоналізація стосується конкретних політик і практик, які академічні установи впроваджують для реагування на глобальні виклики. Університети впроваджують інтернаціоналізацію з різних причин, серед яких підвищення академічної репутації, генерація доходу, сприяння культурному обміну та надання можливостей для глобальної освіти.

Інтернаціоналізація вищої освіти як стратегічний процес набуває все більшої актуальності в сучасних умовах глобалізації. Вона передбачає не лише збільшення мобільності студентів і науковців, а й адаптацію навчальних програм до міжнародних стандартів та інтеграцію інтернаціональних компонентів у навчальні процеси¹². Одним з основних аспектів є створення умов для міжнародної співпраці, що сприяє розвитку як академічних програм, так і досліджень. Наприклад, через програми на кшталт Еразмус+ або співпрацю з міжнародними організаціями (ОЕСР, ЮНЕСКО) університети залучають студентів з усього світу, сприяючи їхньому професійному розвитку та міжкультурному обміну. На міжнародному рівні програми на кшталт Еразмус+ або «Глобальне партнерство в галузі освіти» (*Global Partnership for Education*) демонструють, як міжнародні стратегії можуть сприяти реформуванню вищої освіти. Вони знижують бар'єри для студентської мобільності, сприяють оптимізації навчальних програм та стимулюють університети до адаптації своїх програм до глобальних стандартів¹³. Інтернаціоналізація як тренд відіграє ключову роль у поліпшенні якості освіти, оскільки сприяє обміну знаннями та найкращими практиками.

Вища освіта відіграє одну з основних ролей у забезпеченні довготривалого економічного зростання через впровадження принципів сталого розвитку в освітні програми, дослідження

⁷ Wenjun Cao, Ziwei Fang, Guoqiang Hou, Mei Han, Xinrong Xu, Jiaxin Dong, Jianzhong Zheng, "The Psychological Impact of the COVID-19 Epidemic on College Students in China," *Psychiatry Research* 287 (2020): 112934, <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112934>.

⁸ Ravi Philip Rajkumar, "COVID-19 and Mental Health: A Review of the Existing Literature," *Asian Journal of Psychiatry* 52 (2020): 102066, <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102066>.

⁹ Duncan Cross and Julie Prescott, "Editorial: Online and Technology-Based Mental Health Support in Higher Education," *Frontiers in Education* 9 (2024): 1366046, <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1366046>.

¹⁰ Daniela Raccanello et al., "Coping and Emotions of Global Higher Education Students to the Ukraine War Worldwide," *Scientific Reports* 14, no. 1 (2024), <https://doi.org/10.1038/s41598-024-59009-3>.

¹¹ Олександр Піфко, «Глобальні тренди у вищій освіті: перспективи розвитку та модернізації вітчизняної політики», *Правова держава* 52 (2023): 42–7, <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2023.52.291721>.

¹² Philip G. Altbach and Jane Knight, "The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities," *Journal of Studies in International Education* 11, no. 3–4 (2007): 290–305, <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.

¹³ Anna Siri, Cinzia Leone, and Rita Bencivenga, "Equality, Diversity, and Inclusion Strategies Adopted in a European University Alliance to Facilitate the Higher Education-to-Work Transition," *Societies* 12, no. 5 (2022): 140, <https://doi.org/10.3390/soc12050140>.

та управлінські практики¹⁴. Згідно зі звітами ЮНЕСКО¹⁵ та Світового банку¹⁶, вища освіта забезпечує підготовку кваліфікованих фахівців, які здатні впроваджувати нові технології, розробляти екологічно чисті бізнес-процеси та сприяти зменшенню вуглецевого сліду в промислових секторах. Університети стають платформою для наукових досліджень, які мають на меті розроблення інноваційних рішень. Заклади вищої освіти все частіше¹⁷ адаптують свої освітні програми до сучасних викликів, забезпечуючи студентів знаннями для управління складними системами взаємодії економіки, екології та суспільства. Наприклад, трансформація освіти, запропонована у звітах ЮНЕСКО, передбачає міждисциплінарний підхід до навчання, який дає змогу студентам краще розуміти глобальні виклики.

Науковці також досліджують процес оптимізації мережі закладів вищої освіти, а саме об'єднання університетів та реструктуризацію¹⁸. Як зазначають Світлана Калашнікова та Олена Оржель, зміна кількості студентів, необхідність модернізації інфраструктури та впровадження сучасних технологій змушують заклади вищої освіти шукати ефективні шляхи оптимізації процесів. Прикладом таких змін є об'єднання університетів у різних державах світу або створення академічних альянсів та співпраця між університетами¹⁹. У Європі дедалі частіше виникають консорціуми університетів, які спільно використовують інфраструктуру, зменшуючи витрати. Оптимізація дає змогу поліпшити якість освітніх послуг завдяки раціональному використанню ресурсів. Заощаджені кошти можна спрямувати на розвиток наукових досліджень, професійне зростання викладачів і поліпшення студентських сервісів. Прикладом успішної оптимізації є університети в Австралії та Норвегії: завдяки реструктуризації управління ресурсами стало більш ефективним, поліпшилися результати навчальної діяльності²⁰. Попри значні переваги, оптимізація закладів вищої освіти супроводжується ризиками. Головним викликом є необхідність збереження академічної свободи та забезпечення високої якості навчального процесу.

Окреме місце в наукових дослідженнях займає проблема корупції в системі вищої освіти, що має тенденційний характер. Антикорупційні державні політики, які впроваджує влада різних держав, мають зменшувати рівень корупції в закладах освіти та освітньому процесі загалом. Необхідно проводити аналіз таких державних політик, їх зміни та характерних рис. На думку дослідників²¹, електронне урядування (*e-government*) справді може позитивно впливати на зниження корупції внаслідок прозорості та підзвітності, однак цей вплив є відносно умовним і може залежати від політичної стабільності держави, ефективності уряду та рівня економічного та демократичного розвитку держави. Аналіз реалізації цифровізації в Південній Кореї свідчить про те, що впровадження державної політики з систем електронного урядування дало змогу досягти значних успіхів у підвищенні прозорості

¹⁴ Наталія Внукова, Галина Сотська, «Трансформація освіти для досягнення цілей сталого розвитку – 2030: нова педагогічна парадигма», *Вісник Кафедри ЮНЕСКО Неперервна професійна освіта XXI століття* 7, № 1 (2023): 7–21, [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(7\).2023.7-21](https://doi.org/10.35387/ucj.1(7).2023.7-21).

¹⁵ UNESCO, *New Report Calls for Higher Education Institutions to Embrace the 2030 Agenda*, February 15, 2022, <https://www.unesco.org/en/articles/new-report-calls-higher-education-institutions-embrace-2030-agenda>.

¹⁶ World Bank, *Support to Countries throughout the Education Cycle*, <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview>.

¹⁷ Іванна Запхляк, Леся Вербовська, Назарій Маланюк, Марина Бойко, «Зміни закладів вищої освіти на шляху до сталого розвитку», *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)* 2, № 28 (2023): 96–107, [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-96-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-96-107).

¹⁸ Світлана Калашнікова, Олена Оржель, «Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації», *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»* 13 (2022): 89–129, <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.

¹⁹ Adrian Curaj, Luke Georgiou, Jennifer Cassingena Harper, and Eva Egron-Polak, eds., *Mergers and Alliances in Higher Education* (Cham: Springer International Publishing, 2015), <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13135-1>.

²⁰ Калашнікова, Оржель, «Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації».

²¹ David Kumar Basyal, Narayan Poudyal, and Ji-Won Seo, “Does E-government Reduce Corruption? Evidence from a Heterogeneous Panel Data Model,” *Transforming Government: People, Process and Policy* 12, no. 2 (2018): 134–54, <https://doi.org/10.1108/tg-12-2017-0073>.

урядових процесів, зокрема завдяки зниженню кількості контактів між громадянами та чиновниками. Це сприяло підвищенню довіри до урядових органів і створило умови для більш відкритого управління. Отже, найважливіше, чому сприяє цифровізація в боротьбі з корупцією, – це зменшення впливу людського чинника, зокрема через зниження рівня бюрократії і необхідності особистих контактів між громадянами та державними службовцями. Проте, за висновками науковців, цифровізація не є панацеєю, її мають доповнювати інші антикорупційні заходи. Вивчаючи різні аспекти впровадження цифрових технологій для боротьби з корупцією, дослідники застерігають, що, попри певні успіхи, існують ризики зловживань у цифровому середовищі²².

Цифровізація державних послуг як антикорупційний інструмент може бути ефективною за умови її комплексного впровадження та використання в поєднанні з іншими антикорупційними заходами. Простежується стійка тенденція до забезпечення прав та захисту викривачів корупції, що стала невіддільним компонентом антикорупційної політики в багатьох державах²³. Викривачі корупції відіграють інтегральну роль у виявленні неправомірних дій всередині державних інституцій, приватного сектору, закладів освіти тощо, а їх захист забезпечує можливість прозорого функціонування суспільства. Викривачів корупції розглядають як важливих акторів у системі антикорупції, особливо в державах Європейського Союзу, США та деяких державах Азії. Вони можуть надати інформацію, що допомагає виявляти приховані корупційні схеми та забезпечувати прозорість у державних і приватних структурах. Викривачі, діючи у визначених правових межах, допомагають виявляти зловживання, які інакше залишалися б прихованими від громадськості та органів правопорядку²⁴. Проте ефективність роботи викривачів великою мірою залежить від напрацювання інфраструктури підтримки, яка охоплює правові механізми захисту їхнього статусу, а також постійне стимулювання викривачів до співпраці. Водночас вітчизняні науковці²⁵ наголошують на необхідності врахування етичних аспектів, пов'язаних із діяльністю викривачів. Одним із ключових викликів є забезпечення балансу між правами викривачів і правами осіб, яких звинувачують у корупції. Існує ризик, що без належного правового регулювання викривачі можуть використовувати свої повноваження для особистої вигоди або з метою маніпулювання інформацією. Дослідження, проведені у США та державах Азії²⁶, показали, що існує тісний взаємозв'язок між рівнем корупції та обізнаністю суспільства про роль викривачів.

Разом із зазначеними вище механізмами прозорість і підзвітність державних органів та структур є фундаментальними елементами антикорупційних заходів, що впроваджуються у всьому світі та стосуються, зокрема, сфери вищої освіти. Дослідження, проведене з 2006 до 2015 р.²⁷ (за допомогою машинного аналізу було опрацьовано понад 3 мільйони закупівель), виявило тенденцію до зменшення рівня корупції, якщо дані про державні закупівлі стають більш відкритими. Це підтверджує, що прозорість є критичним чинником для боротьби з корупцією. Впровадження цифрових платформ для державних закупівель, як-от українська система ProZorro, демонструє успішну практику, що дає змогу знизити корупційні ризики та забезпечити конкурентність на ринку²⁸. Електронні тендерні системи мінімізують вплив

²² Isabelle Adam and Mihály Fazekas, "Are Emerging Technologies Helping Win the Fight Against Corruption? A Review of the State of Evidence," *Information Economics and Policy* 57 (2021): 100950, <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100950>.

²³ Rashmi Chordiya, Meghna Sabharwal, Jeannine E. Relly, and Evan M. Berman, "Organizational Protection for Whistleblowers: A Cross-National Study," *Public Management Review* 22, no. 4 (2019): 527–52, <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599058>.

²⁴ David Freeman Engstrom, "Whither Whistleblowing? Bounty Regimes, Regulatory Context, and the Challenge of Optimal Design," *Theoretical Inquiries in Law* 15, no. 2 (2014): 605–634, <https://doi.org/10.1515/til-2014-0213>.

²⁵ Катерина Бугайчук, «Міжнародні та зарубіжні стандарти правового статусу та захисту викривачів корупції та їх імплементація в національну практику», *Юридичний науковий електронний журнал* 1 (2023), <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-1/158>.

²⁶ Chordiya, Sabharwal, Relly, and Berman, "Organizational Protection for Whistleblowers: A Cross-National Study."

²⁷ Monika Bauhr, Ágnes Czibik, Jenny de Fine Licht, and Mihály Fazekas, "Lights on the Shadows of Public Procurement: Transparency as an Antidote to Corruption," *Governance* 33, no. 3 (2019): 495–523, <https://doi.org/10.1111/gove.12432>.

²⁸ Oleksandra Kubatko, Diana Kharchenko, Vladyslav Piven, and Dmytro Lytvynenko, "The Role of Economic and Digital Factors in Combating Corruption," *Economy and Society* 48 (2023), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-19>.

людського чинника, а також надають можливість громадському сектору контролювати процеси закупівель у режимі реального часу. Залучення громадськості до моніторингу процесів через відкриті дані є важливим елементом у боротьбі з корупцією у сфері вищої освіти та підвищенні довіри до державних інституцій.

У цій статті використано описовий підхід для вивчення сучасних тенденцій у системі вищої освіти, що базувався на аналізі наукового доробку та аналітичних звітів останніх років. Застосовано загальнонаукові методи, що дали змогу комплексно проаналізувати наявні напрацювання. Основними методами дослідження стали аналіз та синтез, які допомогли глибше розглянути окремі аспекти тенденцій і впливу, наприклад, цифровізації та штучного інтелекту, на систему вищої освіти, зокрема їхній потенціал у підвищенні якості навчання та адміністративної діяльності. Водночас метод аналізу та синтезу дав змогу виокремити основні тенденції у сфері вищої освіти. На етапі аналізу окремі наукові дослідження розглянуто крізь призму основних положень та висновків, що дало змогу визначити ключові пункти, запропоновані в огляді літератури. Під час синтезу зібраних матеріалів здійснено узагальнення та об'єднання в логічну структуру виокремлених тенденцій у сфері вищої освіти. Також використано методи індукції та дедукції, щоб на основі окремих наукових досліджень зробити висновки стосовно актуальних трендів у сфері антикорупційних практик та їхнього місця в розвитку системи вищої освіти. Індуктивний метод полягав у дослідженні конкретних прикладів цифровізації у сфері вищої освіти серед держав світу, зокрема у США, Великій Британії. Застосування порівняльного аналізу дало змогу порівняти практики, які впроваджуються в різних державах, виявити відмінні та спільні риси в антикорупційних державних політиках, подібні системи. Метод класифікації якісних даних сприяв систематизації ключових підходів та тенденцій у вищій освіті, що дало змогу структурувати матеріал і зробити висновки. Застосування перелічених вище методів дало змогу структурувати великий масив якісних даних, напрацювань та досліджень і зробити висновки щодо ефективності різних підходів у питаннях глобальних викликів та перспектив розвитку сучасних освітніх процесів.

Аналіз актуальних тенденцій у вищій освіті показує, що цифровізація, штучний інтелект, дотримання безпеки та інклюзивності, а також міжнародна співпраця є ключовими напрямками розвитку в сучасному освітньому просторі.

Зокрема, впровадження цифрових технологій під час пандемії COVID-19 суттєво змінило структуру навчального процесу. Згідно з дослідженнями EDUCAUSE, університети значно розширили використання цифрових платформ, що забезпечило безперервність навчання в умовах кризи. Водночас зростання залежності від цифрових інструментів та платформ виявило нові виклики для університетів. Підготовка викладачів до роботи з новими технологіями, модернізація інфраструктури та забезпечення якості онлайн-навчання стали надзвичайно значущими завданнями, що потребують невідкладного вирішення.

Важливим аспектом є також розвиток штучного інтелекту (ШІ), який дедалі більше впливає на освітні процеси. ШІ не тільки полегшує автоматизацію адміністративних процесів та оцінювання, але й викликає серйозні етичні питання щодо академічної доброчесності. Це ставить перед закладами вищої освіти завдання впровадження додаткових механізмів контролю та підтримки етичних стандартів. Проблеми безпеки та інклюзивності також є суттєвими викликами для сучасної освіти. Зростання кіберзагроз і необхідність захисту персональних даних підштовхують університети до вдосконалення політик кібербезпеки.

Стратегічно значущим напрямом розвитку вищої освіти залишається інтернаціоналізація. Збільшення студентської мобільності, інтеграція міжнародних стандартів і програм сприяють підвищенню якості освіти та забезпечують обмін найкращими практиками між державами. Однак суттєвою проблемою є забезпечення рівних можливостей для студентів незалежно від їхнього економічного або соціального статусу, що потребує розроблення стратегій підтримки з боку університетів та урядів. Загалом аналіз підтверджує, що зміни в системі вищої освіти є складним і багатовимірним процесом, який вимагає як технологічних інновацій, так і підтримки етичних і соціальних стандартів.

Сталий розвиток також стає ключовим трендом у сфері вищої освіти. Університети беруть активну участь у розвитку екологічно чистих технологій та бізнес-моделей, що дає змогу зменшити вуглецевий слід промисловості та сприяти сталому економічному розвитку. Водночас інтеграція сталих підходів у навчальні програми потребує значних інвестицій та адаптації навчальних планів. Стосовно антикорупційних практик варто зазначити, що впровадження цифрових послуг є ефективним засобом мінімізації корупційних ризиків. Однак використання цих інструментів не може повністю розв'язати проблему.

Проведене дослідження дало змогу проаналізувати та узагальнити ключові тенденції, які формують сучасну систему вищої освіти, та виділити найпоширеніші антикорупційні заходи. Цифровізація навчального процесу і впровадження штучного інтелекту не лише полегшили доступ до освітніх послуг, а й значно змінили структуру освітніх установ, підвищивши їхню ефективність. Ці зміни створюють нові виклики перед системою вищої освіти, зокрема забезпечення належної підготовки викладачів та адміністрації закладів освіти до роботи з новітніми технологіями, а також питаннями кібербезпеки та захисту даних. Інтернаціоналізація залишається домінантним вектором розвитку вищої освіти, сприяючи культурному обміну, мобільності студентів та викладачів, а також підвищенню якості освітніх програм. Важливим аспектом є інтеграція міжнародних стандартів у навчальні процеси, що дає змогу адаптувати освіту до глобальних викликів і підвищити конкурентоспроможність випускників на міжнародному ринку праці. На окрему увагу заслуговує впровадження принципів сталого розвитку в навчальні програми вищої освіти. Університети відіграють центральну роль у підготовці фахівців, здатних впроваджувати бізнес-моделі та розробляти рішення для адаптації до глобальних змін. Виділено основні антикорупційні механізми. Зокрема, цифровізація державних послуг і захист прав викривачів демонструють високу ефективність у боротьбі з корупцією в державному секторі та освітній сфері. Використання цифрових платформ для зниження впливу людського чинника мінімізує ризики корупційних дій і підвищує прозорість управління державними структурами, зокрема у сфері освіти. Розвиток системи вищої освіти та її модернізація мають спиратися на інноваційні технології, інтеграцію міжнародних стандартів, а також ефективну антикорупційну державну політику. Це дасть змогу забезпечити високу якість освітніх послуг, підвищити прозорість і ефективність управління закладами освіти, а також підготувати фахівців, здатних реагувати на виклики сучасності.

Список використаної літератури

- Бугайчук, Катерина. «Міжнародні та зарубіжні стандарти правового статусу та захисту викривачів корупції та їх імплементація в національну практику». *Юридичний науковий електронний журнал* 1 (2023): 665–9. http://www.lsej.org.ua/1_2023/158.pdf, <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-1/158>.
- Внукова, Наталія, і Галина Сотська. «Трансформація освіти для досягнення цілей сталого розвитку – 2030: нова педагогічна парадигма». *Вісник Кафедри ЮНЕСКО Неперервна професійна освіта XXI століття* 7, № 1 (2023): 7–21. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(7\).2023.7-21](https://doi.org/10.35387/ucj.1(7).2023.7-21).
- Запужляк, Іванна, Леся Вербовська, Назарій Маланюк і Марина Бойко. «Зміни закладів вищої освіти на шляху до сталого розвитку». *Науковий вісник Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу (серія «Економіка та управління в нафтовій і газовій промисловості»)* 2, № 28 (2023): 96–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-96-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-96-107).
- Калашнікова, Світлана, та Олена Оржель. «Оптимізація мережі закладів вищої освіти: теоретичні особливості та практичні рекомендації». *Міжнародний науковий журнал «Університети і лідерство»* 13 (2022): 89–129. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129>.
- Піфко, Олександр. «Глобальні тренди у вищій освіті: перспективи розвитку та модернізації вітчизняної політики». *Правова держава* 52 (2023): 42–7. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2023.52.291721>.
- Adam, Isabelle, and Mihály Fazekas. “Are Emerging Technologies Helping Win the Fight Against Corruption? A Review of the State of Evidence.” *Information Economics and Policy* 57 (2021): 100950. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100950>.
- Altbach, Philip G., and Jane Knight. “The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities.” *Journal of Studies in International Education* 11, no. 3–4 (2007): 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.

- Basyal, David Kumar, Narayan Poudyal, and Ji-Won Seo. "Does E-government Reduce Corruption? Evidence from a Heterogeneous Panel Data Model." *Transforming Government: People, Process and Policy* 12, no. 2 (2018): 134–54. <https://doi.org/10.1108/tg-12-2017-0073>.
- Bauhr, Monika, Ágnes Czibik, Jenny de Fine Licht, and Mihály Fazekas. "Lights on the Shadows of Public Procurement: Transparency as an Antidote to Corruption." *Governance* 33, no. 3 (2019): 495–523. <https://doi.org/10.1111/gove.12432>.
- Cao, Wenjun, Ziwei Fang, Guoqiang Hou, Mei Han, Xinrong Xu, Jiaxin Dong, Jianzhong Zheng. "The Psychological Impact of the COVID-19 Epidemic on College Students in China." *Psychiatry Research* 287 (2020): 112934. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112934>.
- Chordiya, Rashmi, Meghna Sabharwal, Jeannine E. Relly, and Evan M. Berman. "Organizational Protection for Whistleblowers: A Cross-National Study." *Public Management Review* 22, no. 4 (2019): 527–52. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599058>.
- Cotton, Debby R. E., Peter A. Cotton, and J. Reuben Shipway. "Chatting and Cheating: Ensuring Academic Integrity in the Era of ChatGPT." *Innovations in Education and Teaching International* 61, no. 2 (2024): 228–39. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148>.
- Cross, Duncan, and Julie Prescott. "Editorial: Online and Technology-Based Mental Health Support in Higher Education." *Frontiers in Education* 9 (2024): 1366046. <https://doi.org/10.3389/educ.2024.1366046>.
- Curaj, Adrian, Luke Georgiou, Jennifer Cassingena Harper, and Eva Egron-Polak, eds. *Mergers and Alliances in Higher Education*. Cham: Springer International Publishing, 2015. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13135-1>.
- EDUCAUSE. *2023 Higher Education Trend Watch*. <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/higher-education-trend-watch/2023>.
- Engstrom, David F. "Whither Whistleblowing? Bounty Regimes, Regulatory Context, and the Challenge of Optimal Design." *Theoretical Inquiries in Law* 15, no. 2 (2014): 605–634. <https://doi.org/10.1515/til-2014-0213>.
- Global E-Learning Market to Reach \$457.8 Billion by 2026*. GlobeNewswire, July 13, 2021. <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/07/13/2262081/0/en/Global-E-Learning-Market-to-Reach-457-8-Billion-by-2026.html>.
- Graham, Charles R., Ganbat Danaa, Tserenchimed Purevsuren, Adriana Martinez, Cinthia Bittencourt Spricigo, Barbara Maria Camilotti, and Tserenkhand Batsukh. "Digital Learning Transformation in Higher Education: International Cases of University Efforts to Evaluate and Improve Blended Teaching Readiness." *Education Sciences* 13, no. 11 (2023): 1143. <https://doi.org/10.3390/educsci13111143>.
- Koh, Joyce Hwee Ling, and Ben Kei Daniel. "Shifting Online During COVID-19: A Systematic Review of Teaching and Learning Strategies and Their Outcomes." *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 19 (2022): 56. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00361-7>.
- Kubatko, Oleksandra, Diana Kharchenko, Vladyslav Piven, and Dmytro Lytvynenko. "The Role of Economic and Digital Factors in Combating Corruption." *Economy and Society* 48 (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-19>.
- Raccanello, Daniela, et al. "Coping and Emotions of Global Higher Education Students to the Ukraine War Worldwide." *Scientific Reports* 14, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-59009-3>.
- Rajkumar, Ravi Philip. "COVID-19 and Mental Health: A Review of the Existing Literature." *Asian Journal of Psychiatry* 52 (2020): 102066. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102066>.
- Siri, Anna, Cinzia Leone, and Rita Bencivenga. "Equality, Diversity, and Inclusion Strategies Adopted in a European University Alliance to Facilitate the Higher Education-to-Work Transition." *Societies* 12 (2022): 140. <https://doi.org/10.3390/soc12050140>.
- UNESCO. *New Report Calls for Higher Education Institutions to Embrace the 2030 Agenda*. February 15, 2022. <https://www.unesco.org/en/articles/new-report-calls-higher-education-institutions-embrace-2030-agenda>.
- World Bank. "Support to Countries throughout the Education Cycle." <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview>.

Bibliography

- Adam, Isabelle, and Mihály Fazekas. "Are Emerging Technologies Helping Win the Fight Against Corruption? A Review of the State of Evidence." *Information Economics and Policy* 57 (2021): 100950. <https://doi.org/10.1016/j.infoecopol.2021.100950>.
- Altbach, Philip G., and Jane Knight. "The Internationalization of Higher Education: Motivations and Realities." *Journal of Studies in International Education* 11, no. 3–4 (2007): 290–305. <https://doi.org/10.1177/1028315307303542>.
- Basyal, David Kumar, Narayan Poudyal, and Ji-Won Seo. "Does E-government Reduce Corruption? Evidence from a Heterogeneous Panel Data Model." *Transforming Government: People, Process and Policy* 12, no. 2 (2018): 134–54. <https://doi.org/10.1108/tg-12-2017-0073>.
- Bauhr, Monika, Ágnes Czibik, Jenny de Fine Licht, and Mihály Fazekas. "Lights on the Shadows of Public Procurement: Transparency as an Antidote to Corruption." *Governance* 33, no. 3 (2019): 495–523. <https://doi.org/10.1111/gove.12432>.
- Buhaichuk, Kateryna. "International and Foreign Standards of Legal Status and Protection of Whistleblowers and Their Implementation in National Practice." *Juridical Scientific and Electronic Journal* 1 (2023): 665–9. <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2023-1/158> [in Ukrainian].
- Cao, Wenjun, Ziwei Fang, Guoqiang Hou, Mei Han, Xinrong Xu, Jiaxin Dong, Jianzhong Zheng. "The Psychological Impact of the COVID-19 Epidemic on College Students in China." *Psychiatry Research* 287 (2020): 112934. <https://doi.org/10.1016/j.psychres.2020.112934>.
- Chordiya, Rashmi, Meghna Sabharwal, Jeannine E. Rely, and Evan M. Berman. "Organizational Protection for Whistleblowers: A Cross-National Study." *Public Management Review* 22, no. 4 (2019): 527–52. <https://doi.org/10.1080/14719037.2019.1599058>.
- Cotton, Debby R. E., Peter A. Cotton, and J. Reuben Shipway. "Chatting and Cheating: Ensuring Academic Integrity in the Era of ChatGPT." *Innovations in Education and Teaching International* 61, no. 2 (2024): 228–39. <https://doi.org/10.1080/14703297.2023.2190148>.
- Cross, Duncan, and Julie Prescott. "Editorial: Online and Technology-Based Mental Health Support in Higher Education." *Frontiers in Education* 9 (2024): 1366046. <https://doi.org/10.3389/feduc.2024.1366046>.
- Curaj, Adrian, Luke Georghiou, Jennifer Cassingena Harper, and Eva Egron-Polak, eds. *Mergers and Alliances in Higher Education*. Cham: Springer International Publishing, 2015. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-13135-1>.
- EDUCAUSE. *2023 Higher Education Trend Watch*. <https://www.educause.edu/ecar/research-publications/higher-education-trend-watch/2023>.
- Engstrom, David F. "Whither Whistleblowing? Bounty Regimes, Regulatory Context, and the Challenge of Optimal Design." *Theoretical Inquiries in Law* 15, no. 2 (2014): 605–634. <https://doi.org/10.1515/til-2014-0213>.
- Global E-Learning Market to Reach \$457.8 Billion by 2026*. GlobeNewswire, July 13, 2021. <https://www.globenewswire.com/news-release/2021/07/13/2262081/0/en/Global-E-Learning-Market-to-Reach-457-8-Billion-by-2026.html>.
- Graham, Charles R., Ganbat Danaa, Tserenchimed Purevsuren, Adriana Martinez, Cinthia Bittencourt Spricigo, Barbara Maria Camilotti, and Tserenkhand Batsukh. "Digital Learning Transformation in Higher Education: International Cases of University Efforts to Evaluate and Improve Blended Teaching Readiness." *Education Sciences* 13, no. 11 (2023): 1143. <https://doi.org/10.3390/educsci13111143>.
- Kalashnikova, Svitlana, and Oleksandra Orzhel. "Optimization of the Network of Higher Education Institutions: Theoretical Features and Practical Recommendations." *International Scientific Journal of Universities and Leadership* 13 (2022): 89–129. <https://doi.org/10.31874/2520-6702-2022-13-89-129> [in Ukrainian].
- Koh, Joyce Hwee Ling, and Ben Kei Daniel. "Shifting Online During COVID-19: A Systematic Review of Teaching and Learning Strategies and Their Outcomes." *International Journal of Educational Technology in Higher Education* 19 (2022): 56. <https://doi.org/10.1186/s41239-022-00361-7>.
- Kubatko, Oleksandra, Diana Kharchenko, Vladyslav Piven, and Dmytro Lytvynenko. "The Role of Economic and Digital Factors in Combating Corruption." *Economy and Society* 48 (2023). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-48-19>.

- Pifko, Oleksandr. "Global Trends in Higher Education: Prospects for the Development and Modernization of Domestic Policy." *Constitutional State* 52 (2023): 42–7. <https://doi.org/10.18524/2411-2054.2023.52.291721> [in Ukrainian].
- Raccanello, Daniela, et al. "Coping and Emotions of Global Higher Education Students to the Ukraine War Worldwide." *Scientific Reports* 14, no. 1 (2024). <https://doi.org/10.1038/s41598-024-59009-3>.
- Rajkumar, Ravi Philip. "COVID-19 and Mental Health: A Review of the Existing Literature." *Asian Journal of Psychiatry* 52 (2020): 102066. <https://doi.org/10.1016/j.ajp.2020.102066>.
- Siri, Anna, Cinzia Leone, and Rita Bencivenga. "Equality, Diversity, and Inclusion Strategies Adopted in a European University Alliance to Facilitate the Higher Education-to-Work Transition." *Societies* 12 (2022): 140. <https://doi.org/10.3390/soc12050140>.
- UNESCO. *New Report Calls for Higher Education Institutions to Embrace the 2030 Agenda*. February 15, 2022. <https://www.unesco.org/en/articles/new-report-calls-higher-education-institutions-embrace-2030-agenda>.
- Vnukova, Nataliia, and Halyna Sotska. "Transformation of Education to Achieve Sustainable Development Goals 2030: A New Pedagogical Paradigm." *UNESCO Chair Journal "Lifelong Professional Education in the XXI Century"* 7, no. 1 (2023): 7–21. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(7\).2023.7-21](https://doi.org/10.35387/ucj.1(7).2023.7-21) [in Ukrainian].
- World Bank. "Support to Countries throughout the Education Cycle." <https://www.worldbank.org/en/topic/education/overview>.
- Zapukhliak, Ivanna, Lesya Verbovska, Nazarii Malaniuk, Maryna Boiko. "Changes in Higher Education Institutions on the Way to Sustainable Development." *Scientific Herald of Ivano-Frankivsk National Technical University of Oil and Gas (Economy and Management of Oil and Gas Industry)* 28, no. 2 (2023): 96–107. [https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2\(28\)-96-107](https://doi.org/10.31471/2409-0948-2023-2(28)-96-107) [in Ukrainian].

Mariia Shkurat

National University of Kyiv-Mohyla Academy

RESEARCH AND GLOBAL TRENDS IN CHANGES IN STATE POLICIES IN THE SPHERE OF HIGHER EDUCATION

Abstract

The article analyses key global trends influencing the higher education system, including digitalisation, the application of artificial intelligence, internationalisation, security and inclusiveness, and the integration of sustainable development principles. The COVID-19 pandemic is highlighted as a pivotal catalyst for digital transformation in education, reshaping the organisation of educational processes. Various challenges associated with ensuring the quality of online learning are examined.

Particular attention is devoted to the role of artificial intelligence as a transformative factor in educational processes. This includes its capacity to automate administrative functions and personalise students' learning trajectories. Artificial intelligence facilitates the development of interactive learning environments, adaptive educational platforms, and data-driven solutions, enabling a more effective response to contemporary educational demands. However, the use of artificial intelligence also presents significant ethical challenges, such as preventing academic misconduct associated with the improper use of generative language models. Moreover, legal concerns arise regarding the protection of student data privacy and the broader implications of automated decision-making on academic integrity. Therefore, integrating artificial intelligence into education necessitates a comprehensive approach that addresses technical, ethical, and legal dimensions.

The role of internationalisation in aligning educational programmes with global standards and enhancing the competitiveness of universities on the international stage is also explored. Furthermore, the implementation of anti-corruption strategies, particularly through the digitalisation of public services and the establishment of legal safeguards for whistleblowers, is identified as a critical component for enhancing transparency and efficiency in higher education governance. Finally, the integration of innovative technologies, international standards, and principles of integrity is shown to contribute to the sustainable development of the higher education system.

Keywords: higher education, public policy and education, prevention of corruption, trends.

Матеріал надійшов 13 січня 2025 р.

.....

Шкурат Марія Андріївна – аспірантка кафедри політології факультету соціальних наук та соціальних технологій Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Shkurat Mariia – PhD student at the Department of Political Science, Faculty of Social Sciences and Social Technologies, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0006-2355-3953

E-mail: m.shkurat@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Шкурат, Марія. «Дослідження і світові тенденції змін у державних політиках у сфері вищої освіти». *Empirio* 2, № 1 (2025): 55–66. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.55-66>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Shkurat, Mariia. “Research and Global Trends in Changes in State Policies in the Sphere of Higher Education.” *Empirio* 2, no. 1 (2025): 55–66. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.55-66> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.67-77>

УДК 327(477:4-672ЄС):355.48“2014/2022”

Андрій Бузаров

Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України

<https://orcid.org/0009-0009-5085-8340>

СТАНОВЛЕННЯ ФОРМАТІВ ВЗАЄМОДІЇ УКРАЇНИ ТА ЄВРОАТЛАНТИЧНОЇ СПІЛЬНОТИ В КОНТЕКСТІ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ (ПЕРІОД: ЛЮТИЙ 2014 – ЛЮТИЙ 2022)

У статті проаналізовано процес зближення України зі структурами та країнами євроатлантичного безпекового простору в умовах протидії російській агресії. Контекст російсько-української війни вимагає додаткового вивчення, зокрема простеження динаміки та аналізу всього діапазону процесів взаємодії України з євроатлантичною спільнотою. Прокоментовано також спектр різних понять, використаних у механізмі взаємозв'язку між Україною та країнами євроатлантичної спільноти, зокрема в умовах війни, – на законодавчому, політичному, інформаційному та академічному рівнях. З'ясовано, що станом на 2021 рік спостерігалась еволюційна динаміка розвитку інституту стратегічного партнерства в контексті конкретизації цього поняття у Стратегії національної безпеки 2020 року та Стратегії зовнішньополітичної діяльності 2021 року. В обох документах виокремлено різні групи країн – стратегічних партнерів України, але чітко не визначено, чим ці групи відрізняються. Розгляд цих аспектів дає змогу глибше зрозуміти філософію взаємодії України та євроатлантичної спільноти.

Ключові слова: євроатлантична спільнота, євроатлантична інтеграція, російсько-українська війна, безпековий простір, стратегічне партнерство, оборонність, безпека.

Розпочата РФ війна ще з 2014 р. спонукала керівний клас України до пошуку нового формату стратегічного партнерства та співробітництва з євроатлантичним безпековим простором. Упродовж 2014–2021 рр., як свідчить аналіз законодавчих актів, було створено інституційну та правову базу (зокрема й на рівні Конституції) для поглибленої взаємодії України з євроатлантичною спільнотою. Проте міжнародні події останніх років, динаміка внутрішньополітичних процесів у США, загострення геополітичної ситуації (зокрема на Близькому Сході, Корейському півострові), відмінність зовнішньополітичних позицій країн-союзників України щодо подальшої протидії російській експансії в Європі вимагають негайного розуміння, ідентифікації та розв’язання проблеми української безпекової моделі в сучасному євроатлантичному просторі. Більш глибокий аналіз історії і процесів взаємодії України з євроатлантичною спільнотою в контексті російсько-української війни, а також вивчення питання глобальної трансформації сприятимуть об’єктивному розумінню поточного стану речей щодо створення оптимальної безпекової моделі геополітичної інтеграції України.

Метою статті є аналіз форматів і понять, які позначають ті чи інші процеси стратегічної взаємодії України з євроатлантичною спільнотою в контексті російсько-української війни (часові межі: 2014–2022 рр.).

Поставлена мета передбачає реалізацію таких завдань:

- 1) провести аналіз форматів взаємодії України з євроатлантичною спільнотою в умовах протидії російській агресії;
- 2) проаналізувати законодавчий досвід щодо визначення конкретних форматів взаємодії на певних історичних етапах;
- 3) охарактеризувати стратегічне партнерство як особливий формат взаємодії України з країнами євроатлантичного простору.

Аналіз останніх досліджень. Ґрунтовні дослідження інтеграції України до євроатлантичного простору, зокрема аналіз стану НАТО після розпаду біполярної міжнародної системи світового порядку, провела низка авторитетних науковців: В. Горбулін, О. Белов, О. Литвиненко¹, Б. Губський², М. Кордон³, А. Кудряченко⁴, І. Тодоров⁵, С. Федуняк⁶. Російсько-українську війну в контексті міжнародних відносин докладно проаналізовано в працях Г. Перепелиці⁷, М. Ожевана⁸, А. Березовенко⁹, С. Віднянського¹⁰, П. Гай-Нижника¹¹, М. Дорошка¹², І. Рушенка¹³, Л. Якубової¹⁴,

¹ Володимир Горбулін, Олександр Белов, Олександр Литвиненко, *Національна безпека: порядок денний для України* (Київ: Стилос, 2009).

² Богдан Губський, *Євроатлантична інтеграція України* (Київ: Логос, 2003).

³ Микола Кордон, *НАТО: історія та сьогодення* (Житомир: Полісся, 2008).

⁴ Андрій Кудряченко, *Україна і НАТО*, Адміністрація Президента України (Київ, 1997).

⁵ Ігор Тодоров, *Україна на шляху до європейської та євроатлантичної спільноти* (Донецьк: ДонНУ, 2006).

⁶ Сергій Федуняк, *Європейські виміри безпеки на пострадянському просторі. Формування інтегрованої безпеки Заходу і Нових незалежних держав* (Чернівці: Рута, 2005).

⁷ Григорій Перепелиця, *Україна – Росія: війна в умовах співіснування* (Київ: Стилос, 2015).

⁸ Микола Ожеван, *Неоімперська «доктрина Путіна» та «українська криза» в оцінках західних експертів. Регіональні стратегії США і Європи: зовнішньополітичний і безпековий вимір* (Київ: Центр вільної преси, 2016), 489–506.

⁹ Антоніна Березовенко, «Російсько-українська війна в українському політичному дискурсі», *Політичні дослідження* 2 (2021): 97–110, <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2021-2-5>.

¹⁰ Степан Віднянський, «Україна – Європейський Союз: новий етап взаємовідносин в умовах російсько-української війни 2014–2022 рр.», *Міжнародні зв’язки України: наукові пошуки і знахідки* 31 (2022): 10–37, <https://doi.org/10.15407/mzu2022.31.010>.

¹¹ Павло Гай-Нижник, «Російсько-українська війна – війна за життя (2014–2022 рр.): періодизація», *Українознавство* 1 (2022): 51–76, [https://doi.org/10.30840/2413-7065.1\(82\).2022.255750](https://doi.org/10.30840/2413-7065.1(82).2022.255750).

¹² Микола Дорошко, *Неоголошені війни Росії проти України у XX – на початку XXI ст.: Причини і наслідки* (Київ: Ніка-Центр, 2018).

¹³ Ігор Рушенко, *Війна цивілізацій: анатомія російсько-українського конфлікту* (Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2020).

¹⁴ Лариса Якубова, *Євразійський розлам. Україна в добу гібридних викликів* (Київ: Кліо, 2020).

О. Рафальського¹⁵, О. Майбороди¹⁶. Згадані науковці вивчали окреслену проблематику з огляду на процеси геополітичних трансформацій та розширення євроатлантичних інтеграційних процесів.

Методологія дослідження базується на використанні порівняльно-історичного методу, аналізу документів, гіпотетико-дедуктивного та індуктивного методів.

Після Помаранчевої революції 2004–2005 рр. було проголошено курс на європейську і євроатлантичну інтеграцію, що загалом означало порушення «багатовекторної рівноваги»; зовнішня політика зосереджувалася на питаннях досягнення згоди НАТО та ЄС щодо вступу України до цих організацій, «але доктрина євроінтеграції не мала на той час відповідного внутрішньополітичного та економічного підґрунтя і наштовхувалася на шалений опір як з боку внутрішньої опозиції, так і з боку Російської Федерації, яка вже тоді почала плекати плани щодо повернення України в інтеграційну геополітичну модель під своїм домінуванням»¹⁷.

Події 2013–2014 рр. стали поворотним моментом у цивілізаційній та зовнішньополітичній орієнтації Української держави. Акт агресії РФ проти України 2014 р., гібридні засоби суспільно-політичної дестабілізації України та розв'язана росіянами тривала війна внесли стратегічні корективи у формат геополітичної інтеграції України, зокрема й щодо вектора зовнішньополітичного розвитку.

Цьому передував період дискусій і політичних декларацій:

«Теоретичні підходи до розуміння національних інтересів України верифікувалися у тривалій, практично співмірній з усім періодом незалежності країни, дискусії про стратегічний вибір країни. Політична наука у цих дискусіях відігравала роль, залежну від політичних процесів. Незважаючи на політичні декларації, які в різний період і різними групами правлячих еліт висловлювалися на користь перспективи інтеграції України в європейську спільноту, реальні процеси зближення як інституційно, так і ціннісно з європейськими структурами завжди були проблемними»¹⁸.

Такий зовнішньополітичний шлях «не дозволяв Україні пришвидшити зближення з європейськими та євроатлантичними структурами та лишив її у сірій трансрегіональній безпековій зоні, що й стало підґрунтям до початку агресії з боку Російської Федерації»¹⁹.

Початок війни РФ проти України у 2014 р. спонукав до пошуку форматів стратегічного партнерства та співробітництва з євроатлантичним співтовариством, тож «принципово новим аспектом для ведення сучасної гібридної війни виявилася роль міжнародної спільноти. Спільна позиція щодо засудження дій агресора з боку НАТО, ЄС, стратегічних партнерів України, система санкцій проти РФ стали важливим чинником протидії та стримування агресора»²⁰.

Борис Парахонський та Галина Яворська, зокрема, зазначають в аналітичній доповіді:

«Водночас російська агресія унаочнила, що попри широку й розгорнуту систему входження до архітектури міжнародної безпеки, Україна, яка не є членом Північноатлантичного альянсу і Європейського Союзу – організацій, що надають своїм країнам-членам гарантії колективної оборони у разі зовнішнього нападу, – опинилася перед обличчям воєнної агресії

¹⁵ Олег Рафальський, Ярослав Калакура, Олег Калакура, Михайло Юрій, *Цивілізаційна ідентичність українства: історія і сучасність* (Київ: ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2022).

¹⁶ Олег Рафальський, Олександр Майборода, *Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни* (Київ: ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023).

¹⁷ Борис Парахонський, Галина Яворська, *Зовнішня політика України в умовах кризи міжнародного безпекового середовища: аналіт. доп.* (Київ: НІСД, 2015).

¹⁸ *Політична наука в Україні. 1991–2016: у 2 т. Т. 1. Політична наука: західні тренди розвитку й українська специфіка*, НАН України, Ін-т політ. і етнонац. досліджень ім. І. Ф. Кураса, відп. ред. і упоряд. Марія Кармазіна (Київ: Парламентське вид-во, 2016).

¹⁹ Олег Кондратенко, «Криза східного вектора зовнішньої політики України», *Політичні дослідження* 1 (3) (2022): 138–63, <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2022-1-7>.

²⁰ Володимир Горбулін, ред., *Світова гібридна війна: український фронт* (Київ: НІСД, 2017), 12.

у безпековому вакуумі, поза надійними гарантіями безпеки. Міжнародно-правові безпекові гарантії, зафіксовані в низці міжнародних угод, було зруйновано Росією, натомість зобов'язань щодо колективного захисту територіальної цілісності й суверенітету України міжнародні організації перед нашою країною не мають»²¹.

Повномасштабне вторгнення РФ у лютому 2022 р. та консолідація демократичного світу навколо України детермінували нові горизонти повноцінної інтеграції України до євроатлантичного безпекового простору. На думку Олега Рафальського, по-перше, «інтеграція до потужних наднаціональних блоків гарантує безпеку від збройної агресії», а по-друге, «політико-правова інтеграція до ліберально-демократичної спільноти значно ускладнює еволюцію національного політичного режиму в авторитарному напрямку, таким чином захищаючи реальний народний суверенітет від владної еліти»²².

З огляду на вказані події проаналізуємо історію, формати та трансформації взаємодії України з євроатлантичною спільнотою в контексті протидії російській агресії.

Конституційне та законодавче закріплення процесів взаємодії України з євроатлантичною спільнотою. Як зазначено вище, в Україні багато років йшла гостра політична та академічна дискусія щодо стратегічного зовнішньополітичного курсу. Проте на початку 2019 р. преамбулу Конституції України було доповнено таким важливим геополітичним сенсом: «...підключившись про зміцнення громадянської злагоди на землі України та підтверджуючи європейську ідентичність Українського народу і незворотність європейського та євроатлантичного курсу України...»²³.

Згідно з ухваленим у лютому 2019 р. Законом України «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)», пункт 5 частини першої статті 85 Конституції України викладено в такій редакції: «визначення засад внутрішньої і зовнішньої політики, реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору»²⁴. Статтю 102 доповнено частиною третьою такого змісту: «Президент України є гарантом реалізації стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору»²⁵. А статтю 116 доповнено пунктом 1-1 такого змісту: «забезпечує реалізацію стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору»²⁶.

Тобто інтеграція України в європейський та євроатлантичний простір стала офіційно задекларованою національною метою держави.

У Законі України «Про засади внутрішньої і зовнішньої політики»²⁷ викладено принципи входу в євроатлантичний простір, відображені в Хартії про особливе партнерство між Україною та Організацією Північно-Атлантичного договору²⁸. У статті 11 цього Закону наголошено, що поглиблення співпраці з Організацією Північноатлантичного договору має на меті набуття членства в цій організації, а інтеграція України в європейський політичний, економічний, правовий простір має на меті набуття членства в Європейському Союзі. Варто зазначити, що після подій

²¹ Парахонський, Яворська, *Зовнішня політика України в умовах кризи міжнародного безпекового середовища: аналіт. доп.*, 55.

²² Олег Рафальський, *Українська держава. Витоки. Історична еволюція. Сучасність* (Київ: АДЕФ-Україна, 2024), 412.

²³ Конституція України, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.

²⁴ Верховна Рада України, *Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в Європейському Союзі та в Організації Північноатлантичного договору)*, Закон України 2680-VIII, ухвалено 7 лютого 2019, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2680-19#Text>.

²⁵ Там само.

²⁶ Там само.

²⁷ Верховна Рада України, *Про засади внутрішньої і зовнішньої політики*, Закон України 2411-VI, ухвалено 1 липня 2010, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>.

²⁸ *Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північно-Атлантичного договору*, https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002#Text.

2014–2015 рр. в Україні було створено Інституційну архітектуру у сфері європейської та євроатлантичної інтеграції. Відповідно до Закону України «Про Кабінет Міністрів України» (ч. 1 ст. 21), було створено Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції²⁹.

30 липня 2021 р. Рада національної безпеки і оборони України схвалила Стратегію зовнішньополітичної діяльності України. 26 серпня її було введено в дію спеціальним указом Президента України³⁰. Відповідно до схваленої стратегії, набуття повноправного членства України в НАТО є стратегічним курсом держави. Також зазначено:

«На шляху євроатлантичної інтеграції та набуття повноправного членства в НАТО першочерговими цілями зовнішньополітичної діяльності є:

досягнення відповідності критеріям членства в НАТО через цілеспрямоване та планомірне впровадження широкого спектру внутрішньодержавних реформ у рамках виконання річних національних програм під егідою Комісії Україна – НАТО...»³¹.

Варто погодитися з експертами в галузі міжнародної безпеки, що станом на 2021 рік

«...Україна вперше отримала цілісний і комплексний план дій на світовій арені. Але, очевидно, що Стратегія виникла не на пустому місці – зокрема, варто згадати про Постанову Верховної Ради “Про основні напрями зовнішньої політики України” від 2 липня 1993 р., про ряд інших концептуальних документів з питань зовнішньої політики – Закон “Про засади внутрішньої і зовнішньої політики” (2010 р.); зміни в Конституції (2019 р.), що зафіксували курс України до ЄС і НАТО. Деякі з них – це вже історія, а згаданий Закон є чинним, але, на жаль, безнадійно застарілим.

Отже, нову Стратегію можна розглядати і як певну кодифікацію масиву нормативно-правових актів у сфері зовнішньої політики, і як розробку нових підходів і інструментарію з огляду на сучасні геополітичні реалії»³².

Тобто, з огляду на офіційні документи, стає очевидним той факт, що після 2014 р. було створено інституційну та правову базу для поглибленої синхронної інтеграції України до ЄС та НАТО. Цю стратегічну зовнішньополітичну мету було закріплено в Основному Законі України. Фактично дві окремі ідеї (напрями) зовнішньополітичної інтеграції – до ЄС (політико-економічний) та НАТО (безпековий) – об'єднано в одну стратегічну мету – інтеграцію до євроатлантичної спільноти, де «НАТО залишиться основним контрибутором безпеки на євроатлантичному просторі попри тенденції до посилення стратегічної автономності ЄС у сфері безпеки і оборони»³³.

Стратегічне партнерство як одна з форм взаємодії з євроатлантичною спільнотою. З проголошенням незалежності України інститут стратегічного партнерства не мав чіткого інституційного або законодавчого визначення. Відповідно до зовнішньополітичної практики та політичної доцільності, стратегічне партнерство проголошувалося в офіційних документах або заявах політичного характеру.

На початку 2000-х років, згідно з аналітичною доповіддю Українського центру економічних і політичних досліджень імені Олександра Разумкова, в результаті реалізації багатовекторної політики на світовій арені Україна мала близько 20 «стратегічних» (особливих, ключових)

²⁹ Кабінет Міністрів України, *Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції*, Постанова 759, 4 жовтня 2017, <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2017-%D0%BF#Text>.

³⁰ Президент України, *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України»*, Указ 448/2021, 26 серпня 2021, <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017>.

³¹ Там само.

³² Михайло Пашков, «Зовнішньополітична стратегія України: орієнтири і реалії», *Разумков центр*, 15 вересня 2021, <https://razumkov.org.ua/statti/zovnishnopolitychna-strategiia-ukrainy-orientyry-i-realii>.

³³ Президент України, *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України»*, Указ 448/2021, 26 серпня 2021.

партнерів. З деякими країнами (США, Польща, Узбекистан, Болгарія, Азербайджан, Канада, Росія, Грузія) відносини стратегічного партнерства оголошувалися у спільних заявах, деклараціях, договорах. Наприклад, 21 травня 1997 р. в Спільній заяві президентів України і Польщі «До порозуміння і єднання» зазначено, що Україна та Польща є стратегічними партнерами. 5 червня 2000 р. в Спільній заяві президентів України і США було підтверджено зобов'язання «розвивати та поглиблювати стратегічне партнерство між Україною та Сполученими Штатами у ХХІ столітті»³⁴.

В інших випадках керівництво України декларувало стратегічні партнерські відносини в односторонньому порядку – Китай, Аргентина, Ізраїль, Німеччина, Фінляндія. На це звертають увагу експерти:

«Слід додати, що в “Основних напрямках зовнішньої політики України” (1993 р.) стратегічними партнерами визначалися й всі прикордонні країни – тобто до цієї групи стратегічних партнерів додавався ще ряд держав. Така декларативна практика навряд чи сприяла встановленню справжніх стратегічних відносин і свідчила скоріше про “розфокусованість” зовнішньополітичного курсу»³⁵.

Події 2014–2015 рр. істотно сфокусували зовнішньополітичний вектор Української держави. Як уже зазначено вище, Верховна Рада України 7 лютого 2019 р. ухвалила Закон «Про внесення змін до Конституції України (щодо стратегічного курсу держави на набуття повноправного членства України в ЄС та в Організації Північноатлантичного договору)».

Відповідно до Стратегії національної безпеки України 2015 року,

«на глобальному рівні Україна розглядає поглиблення стратегічного партнерства зі Сполученими Штатами Америки як гарантом міжнародної безпеки на євроатлантичному просторі на основі Хартії Україна – США про стратегічне партнерство від 19 грудня 2008 року як головний зовнішньополітичний пріоритет. Україна прагнучим до стратегічного розвитку взаємодії на засадах партнерських відносин з іншими державами – ключовими центрами впливу, зокрема КНР»³⁶.

Можна вважати, що фактично у вказаному документі визначено два ключових стратегічних партнери України – США та КНР. Однак інтерпретація в ньому стратегічного партнерства різна.

Стратегія національної безпеки України 2020 року вже визначила дві групи стратегічно важливих для України держав. У статті 35 Стратегії зроблено акцент на:

«всебічному співробітництві зі Сполученими Штатами Америки, Сполученим Королівством Великої Британії і Північної Ірландії, Канадою, Федеративною Республікою Німеччина, Французькою Республікою, яка має для України пріоритетний стратегічний характер та спрямовується на зміцнення гарантій незалежності й суверенітету, сприяння демократичному поступу та розвитку України»³⁷.

³⁴ Стратегічні партнери України: декларації і реалії, *Національна безпека і оборона* 12 (2000): 3–5, https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD12_2000_ukr.pdf.

³⁵ *Україна: 30 років на європейському шляху*, Центр Разумкова (Київ: Заповіт, 2021), 283–4, <https://razumkov.org.ua/uploads/2021-nezalezhnist-30.pdf>.

³⁶ Президент України, *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»*, Указ 287/2015, 26 травня 2015, <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>.

³⁷ Президент України, *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»*, Указ 392/2020, 14 вересня 2020, <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.

Однак у статті 36 зазначено: «з метою захисту власних національних інтересів та зміцнення регіональної безпеки, Україна розвиватиме стратегічне партнерство з Азербайджанською Республікою, Грузією, Литовською Республікою, Республікою Польща, Турецькою Республікою»³⁸.

Крім того, Стратегія зовнішньополітичної діяльності України³⁹ 2021 року визначила вже п'ять критеріїв для ідентифікації стратегічних відносин. У Стратегії визначено 13 держав: США, Велика Британія, Канада, Франція, Німеччина, Азербайджан, Грузія, Литва, Польща, Туреччина, КНР, Бразилія та Японія.

Докладно проаналізувавши динаміку розвитку інституту стратегічного партнерства станом на 2021 рік, експерти зазначили:

«На сьогодні ми можемо орієнтуватися на два поточні документи, які визначають засади зовнішньої політики України і чітко виокремлюють ті країни, які характеризуються як стратегічні партнери України, – **Стратегія національної безпеки 2020 року та Стратегія зовнішньополітичної діяльності 2021 року**. Обидва документи розмежовують країни на групи, використовуючи щодо них декілька різних термінів. При цьому жодна з двох стратегій не визначає, а в чому ж полягає відмінність між цими групами. До того ж, деякі країни у цих двох стратегіях потрапили у різні групи»⁴⁰.

Висновки. Отже, до 2014 р. намагання українських політичних еліт балансувати між різними геополітичними полюсами та цивілізаційними напрямками зумовлювало інституційну невизначеність щодо зовнішньополітичного курсу країни. Незважаючи на те що після Помаранчевої революції 2004–2005 рр. було проголошено курс на євроатлантичну інтеграцію, зусилля зовнішньої політики було зосереджено переважно на досягненні згоди НАТО та ЄС на вступ України до цих організацій. Попри багаторічну співпрацю України та суб'єктів євроатлантичної спільноти в галузях оборони та безпеки на момент активізації у 2014 р. російської агресії проти України, країни і структури вказаної спільноти не мали зобов'язань щодо колективного захисту територіальної цілісності й суверенітету України.

Україна впродовж 2014–2022 рр. поступово закріпила євроатлантичну інтеграцію як напрямок зовнішньополітичного вектора на рівні законодавчих актів, зокрема в Конституції України. Керівництво держави в цей період забезпечило фактичну та юридичну доктринальну фіксацію інтеграції до євроатлантичної спільноти як стратегічну мету зовнішньої політики України. Цей процес мав значну національну та політичну підтримку всередині країни.

Особливою формою налагодження відносин з країнами євроатлантичного простору стало стратегічне партнерство. Однак варто зазначити, що після здобуття Україною незалежності, з урахуванням часових меж – до подій 2014–2015 рр., – інститут стратегічного партнерства не мав чіткого геополітичного визначення та доволі істотно залежав від політичної кон'юнктури і доцільності встановлення поглибленого співробітництва з будь-якою іншою країною. Після початку розгортання агресії РФ проти України у 2014 р. було ухвалено декілька законів, які систематизували вже наявні відносини зі «стратегічними партнерами» та задекларували бажання Української держави поглиблювати співпрацю на міжнародній арені. У цих законах було передбачено можливість розвитку «стратегічних відносин» із країнами різних геополітичних полюсів, наприклад із США та КНР.

Подальшого дослідження потребують еволюція та процес формування політичних позицій керівництва країн євроатлантичної спільноти, зокрема НАТО як головної безпекової організації та США – світового драйвера підтримки України, які потужно надають допомогу Україні після повномасштабного вторгнення РФ.

³⁸ Президент України, *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»*.

³⁹ Президент України, *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України»*, Указ 448/2021, 26 серпня 2021.

⁴⁰ Ганна Шелест, *Стратегічне партнерство без стратегії* (Рада зовнішньої політики «Українська призма», 2021), https://prismua.org/strategic_partners/

Список використаної літератури

- Березовенко, Антоніна. «Російсько-українська війна в українському політичному дискурсі». *Політичні дослідження* 2 (2021): 97–110. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2021-2-5>.
- Верховна Рада України. *Про Основні напрями зовнішньої політики України*. Постанова 3360-XII. Ухвалено 2 липня 1993. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3360-12#Text>.
- Верховна Рада України. *Про засади внутрішньої і зовнішньої політики*. Закон України 2411-VI. Ухвалено 1 липня 2010. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text>.
- Віднянський, Степан. «Україна – Європейський Союз: новий етап взаємовідносин в умовах російсько-української війни 2014–2022 рр.». *Міжнародні зв'язки України: наукові пошуки і знахідки* 31 (2022): 10–37. <https://doi.org/10.15407/mzu2022.31.010>.
- Гай-Нижник, Павло. «Російсько-українська війна – війна за життя (2014–2022 рр.): періодизація». *Українознавство* 1 (2022): 51–76. [https://doi.org/10.30840/2413-7065.1\(82\).2022.255750](https://doi.org/10.30840/2413-7065.1(82).2022.255750).
- Горбулін, Володимир, Олександр Белов, Олександр Литвиненко. *Національна безпека: порядок денний для України*. Київ: Стилос, 2009.
- Горбулін, Володимир, ред. *Світова гібридна війна: український фронт*. Київ: НІСД, 2017.
- Губський, Богдан. *Євроатлантична інтеграція України*. Київ: Логос, 2003.
- Дорошко, Микола. *Неоголошені війни Росії проти України у XX – на початку XXI ст.: Причини і наслідки*. Київ: Ніка-Центр, 2018.
- Кабінет Міністрів України. *Про Урядовий офіс координації європейської та євроатлантичної інтеграції*. Постанова 759. 4 жовтня 2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2017-%D0%BF#Text>.
- Кондратенко, Олег. «Криза східного вектора зовнішньої політики України». *Політичні дослідження* 1 (3) (2022): 138–63. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2022-1-7>.
- Конституція України. Прийнята 28 червня 1996. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text>.
- Кордон, Микола. *НАТО: історія та сьогодення*. Житомир: Полісся, 2008.
- Кудряченко, Андрій. *Україна і НАТО*. Адміністрація Президента України. Київ, 1997.
- Ожеван, Микола. *Неоімперська «доктрина Путіна» та «українська криза» в оцінках західних експертів. Регіональні стратегії США і Європи: зовнішньополітичний і безпековий вимір*. Київ: Центр вільної преси, 2016.
- Парахонський, Борис, Галина Яворська. *Зовнішня політика України в умовах кризи міжнародного безпечного середовища: аналіт. доп.* Київ: НІСД, 2015.
- Пашков, Михайло. «Зовнішньополітична стратегія України: орієнтири і реалії». *Разумков центр*, 15 вересня 2021. <https://razumkov.org.ua/statti/zovnishnopolitychna-strategiia-ukrainy-orientyry-i-realii>.
- Перепелиця, Григорій. *Україна – Росія: війна в умовах співіснування*. Київ: Стилос, 2015.
- Політична наука в Україні. 1991–2016: у 2 т. Т. 1. Політична наука: західні тренди розвитку й українська специфіка*, НАН України, Ін-т політ. і етнонац. досліджень ім. І. Ф. Кураса, відп. ред. і упоряд. Марія Кармазіна. Київ: Парламентське вид-во, 2016.
- Президент України. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 6 травня 2015 року «Про Стратегію національної безпеки України»*. Указ 287/2015. 26 травня 2015. <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070>.
- Президент України. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 14 вересня 2020 року «Про Стратегію національної безпеки України»*. Указ 392/2020. 14 вересня 2020. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037>.
- Президент України. *Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 30 липня 2021 року «Про Стратегію зовнішньополітичної діяльності України»*. Указ 448/2021. 26 серпня 2021. <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017>.
- Рафальський, Олег. *Українська держава. Витоки. Історична еволюція. Сучасність*. Київ: АДЕФ-Україна, 2024.
- Рафальський, Олег, Олександр Майборода. *Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни*. Київ: ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023.
- Рафальський, Олег, Ярослав Калакура, Олег Калакура та Михайло Юрій. *Цивілізаційна ідентичність українства: історія і сучасність*. Київ: ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2022.

- Рущенко, Ігор. *Війна цивілізацій: анатомія російсько-українського конфлікту*. Київ: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2020.
- Стратегічні партнери України: декларації і реалії. *Національна безпека і оборона* 12 (2000): 3–5. https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD12_2000_ukr.pdf.
- Тодоров, Ігор. *Україна на шляху до європейської та євроатлантичної спільноти*. Донецьк: ДонНУ, 2006.
- Україна: 30 років на європейському шляху*. Центр Разумкова. Київ: Заповіт, 2021. <https://razumkov.org.ua/uploads/2021-nezalezhnist-30.pdf>.
- Федуняк, Сергій. *Європейські виміри безпеки на пострадянському просторі. Формування інтегрованої безпеки Заходу і Нових незалежних держав*. Чернівці: Рута, 2005.
- Хартія про особливе партнерство між Україною та Організацією Північно-Атлантичного договору*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002#Text.
- Шелест, Ганна. *Стратегічне партнерство без стратегії*. Рада зовнішньої політики «Українська призма», 2021. https://prismua.org/strategic_partners/
- Якубова, Лариса. *Євразійський розлам. Україна в добу гібридних викликів*. Київ: Кліо, 2020.

Bibliography

- Berezovenko, Antonina. "The Russian-Ukrainian War in the Ukrainian Political Discourse." *Political Studies* 2 (2021): 97–110. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2021-2-5> [in Ukrainian].
- Cabinet of Ministers of Ukraine. *On the Government Office for Coordination of European and Euro-Atlantic Integration*. Resolution 759. October 4, 2017. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/759-2017-%D0%BF#Text> [in Ukrainian].
- Charter on a Distinctive Partnership between Ukraine and the North Atlantic Treaty Organization*. https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994_002#Text [in Ukrainian].
- Constitution of Ukraine. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text> [in Ukrainian].
- Doroshko, Mykola. *Russia's Undeclared Wars Against Ukraine in the Twentieth and Early Twenty-First Centuries: Causes and Consequences*. Kyiv: Nika-Center, 2018 [in Ukrainian].
- Fedunyak, Serhiy. *European Dimensions of Security in the Post-Soviet Area. Formation of Integrated Security of the West and the Newly Independent States*. Chernivtsi: Ruta, 2005 [in Ukrainian].
- Gubskiy, Bohdan. *Euro-Atlantic Integration of Ukraine*. Kyiv: Logos, 2003 [in Ukrainian].
- Hai-Nyzhnyk, Pavlo. "The Russian-Ukrainian War – The War for Life (2014–2022): Periodization." *Ukrainian Studies* 1 (2022): 51–76. [https://doi.org/10.30840/2413-7065.1\(82\).2022.255750](https://doi.org/10.30840/2413-7065.1(82).2022.255750) [in Ukrainian].
- Horbulin, Volodymyr, Oleksandr Bielov, and Oleksandr Lytvynenko. *National Security: Agenda for Ukraine*. Kyiv: Stylos, 2009 [in Ukrainian].
- Horbulin, Volodymyr, editor. *World Hybrid War: Ukrainian Front*. Kyiv: NISS, 2017 [in Ukrainian].
- Kondratenko, Oleh. "Crisis of the Eastern Vector of Foreign Policy of Ukraine." *Political Studies* 1 (3) (2022): 138–63. <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2022-1-7> [in Ukrainian].
- Kordon, Mykola. *NATO: History and Present*. Zhytomyr: Polissya, 2008 [in Ukrainian].
- Kudriachenko, Andriy. *Ukraine and NATO*. Administration of the President of Ukraine. Kyiv, 1997 [in Ukrainian].
- Ozhevan, Mykola. *Putin's Neo-Imperial Doctrine and the Ukrainian Crisis in the Assessment of Western Experts. Regional Strategies of the United States and Europe: Foreign Policy and Security Dimension*. Kyiv: Free Press Center, 2016 [in Ukrainian].
- Parakhonsky, Borys. *Ukraine's Foreign Policy in the Context of the International Security Environment Crisis: Analytical Report*. Kyiv: NISS, 2015 [in Ukrainian].
- Pashkov, Mykhailo. "Foreign Policy Strategy of Ukraine: Guidelines and Realities." *Razumkov Center*, September 15, 2021. <https://razumkov.org.ua/statti/zovnishnopolitychna-strategiia-ukrainy-orientyry-i-realii> [in Ukrainian].
- Perepelytsia, Hryhorii. *Ukraine – Russia: War in the Conditions of Co-Existence*. Kyiv: Stylos, 2015 [in Ukrainian].
- Political Science in Ukraine. 1991–2016: in 2 vols. Vol. 1. Political Science: Western Trends of Development and Ukrainian Specificity*, NAS of Ukraine, Kuras Institute of Political and Ethnic Studies. Kyiv: Parliamentary Publishing House, 2016 [in Ukrainian].
- President of Ukraine. *On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of May 6, 2015 "On the National Security Strategy of Ukraine"*. Decree 287/2015. May 26, 2015. <https://www.president.gov.ua/documents/2872015-19070> [in Ukrainian].

- President of Ukraine. *On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of July 30, 2021 “On the Strategy of Foreign Policy of Ukraine”*. Decree 448/2021. August 26, 2021. <https://www.president.gov.ua/documents/4482021-40017> [in Ukrainian].
- President of Ukraine. *On the Decision of the National Security and Defense Council of Ukraine of September 14, 2020 “On the National Security Strategy of Ukraine”*. Decree 392/2020. September 14, 2020. <https://www.president.gov.ua/documents/3922020-35037> [in Ukrainian].
- Rafalskyi, Oleh. *Ukrainian State. Origins. Historical evolution. Modernity*. Kyiv: ADEF-Ukraine Publishing House, 2024 [in Ukrainian].
- Rafalskyi, Oleh, Yaroslav Kalakura, Oleh Kalakura, and Yurii Mykhailo. *Civilizational Identity of Ukrainians: History and Modernity*. Kyiv: Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2022 [in Ukrainian].
- Rafalskyi, Oleh, and Oleksandr Maiboroda. *Adaptive Changes in the Political Field of Ukraine in the Context of War*. Kyiv: Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine, 2023 [in Ukrainian].
- Ruschenko, Ihor. *The War of Civilizations: Anatomy of the Russian-Ukrainian Conflict*. Kyiv: Kyiv-Mohyla Academy Publishing House, 2020 [in Ukrainian].
- Shelest, Hanna. *Strategic Partnership without Strategy*. Foreign Policy Council “Ukrainian Prism”, 2021. https://prismua.org/strategic_partners/ [in Ukrainian].
- Strategic Partners of Ukraine: Declarations and Realities. *National Security and Defense* 12 (2000): 3–5. https://razumkov.org.ua/uploads/journal/ukr/NSD12_2000_ukr.pdf [in Ukrainian].
- Todorov, Ihor. *Ukraine on the Way to the European and Euro-Atlantic Community*. Donetsk: DonNU, 2006 [in Ukrainian].
- Ukraine: 30 years on the European path*. Razumkov Center. Kyiv: Zapovit, 2021. <https://razumkov.org.ua/uploads/2021-nezalezhnist-30.pdf> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. *On the Main Directions of Ukraine’s Foreign Policy*. Resolution 3360-XII. Adopted on July 2, 1993. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3360-12#Text> [in Ukrainian].
- Verkhovna Rada of Ukraine. *On the Principles of Domestic and Foreign Policy*. Law of Ukraine 2411-VI. Adopted on July 1, 2010. <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2411-17#Text> [in Ukrainian].
- Vidniansky, Stepan. “Ukraine – European Union: A New Phase of Relations in the Context of the 2014–2022 Russia – Ukraine War.” *International Relations of Ukraine: Scientific Research and Findings* 31 (2022): 10–37. <https://doi.org/10.15407/mzu2022.31.010> [in Ukrainian].
- Yakubova, Larysa. *Eurasian Rift. Ukraine in the Age of Hybrid Challenges*. Kyiv: Clio, 2020 [in Ukrainian].

Andrii Buzarov

Kuras Institute of Political and Ethnic Studies
of the National Academy of Sciences of Ukraine

ESTABLISHING THE FORMATS OF INTERACTION BETWEEN UKRAINE AND THE EURO-ATLANTIC COMMUNITY IN THE CONTEXT OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR (FEBRUARY 2014 – FEBRUARY 2022)

Abstract

The article analyzes the process of Ukraine’s rapprochement with the structures and countries of the Euro-Atlantic security space in the context of countering Russian aggression. The context of the Russian-Ukrainian war requires additional study, particularly tracing the dynamics and analyzing the entire range of processes of Ukraine’s interaction with the Euro-Atlantic community. The author also commented on

the range of concepts used in the mechanism of interconnection between Ukraine and the countries of the Euro-Atlantic community, particularly in times of war at the legislative, political, informational, and academic levels. As of 2021, the evolutionary dynamics of the institution of “strategic partnership” were observed in the context of the specification of this concept, as outlined in the National Security Strategy of 2020 and the Foreign Policy Strategy of 2021. Both acts divide the countries of strategic partnership into groups, but neither of these strategies defines the differences between these groups. Such aspects allow us to deeply trace the philosophy of interaction between Ukraine and the Euro-Atlantic community.

Furthermore, the article explores the challenges and constraints faced by Ukraine, such as the lack of unanimity among NATO member states regarding Ukraine’s potential membership and the broader implications of this for regional security.

By examining the legislative and institutional frameworks of cooperation, the study provides insights into the long-term strategies aimed at enhancing Ukraine’s resilience against external threats. It argues that the strategic partnership format serves as a foundation for fostering deeper integration, while simultaneously reflecting the geopolitical realities of the ongoing conflict. This comprehensive approach allows for a nuanced understanding of the transformative processes in Ukraine’s foreign policy and its integration trajectory within the Euro-Atlantic community.

Keywords: Euro-Atlantic community, Euro-Atlantic integration, Russian-Ukrainian war, security space, strategic partnership, defense, security.

Матеріал надійшов 24 січня 2025 р.

Бузаров Андрій Ігоревич – кандидат філософських наук, докторант Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України

Buzarov Andrii – PhD in Philosophy, Postdoctoral Researcher at Kuras Institute of Political and Ethnic Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine

ORCID iD: 0009-0009-5085-8340

E-mail: buzarov.andrey@gmail.com

Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Бузаров, Андрій. «Становлення форматів взаємодії України та євроатлантичної спільноти в контексті російсько-української війни (період: лютий 2014 – лютий 2022)». *Empirio* 2, № 1 (2025): 67–77. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.67-77>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Buzarov, Andrii. “Establishing the Formats of Interaction between Ukraine and the Euro-Atlantic Community in the Context of the Russian-Ukrainian War (February 2014 – February 2022).” *Empirio* 2, no. 1 (2025): 67–77. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.67-77> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.78-91>
УДК 327.7:316.774:32

Наталія Кравчук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0000-001-6227-6190>

Олег Луцишин

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0000-0003-4048-8875>

Давид Андрощук

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0009-0000-2594-7266>

ПУБЛІЧНА ДИПЛОМАТІЯ ЯК СТРАТЕГІЧНИЙ ІМПЕРАТИВ ЗМІЦНЕННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ДЕРЖАВИ В УМОВАХ ТРАНСФОРМАЦІЇ СВІТОВОГО ПОРЯДКУ

Дослідження ролі публічної дипломатії як інструменту «м'якої сили» в зовнішній політиці держави та стратегічного імперативу зміцнення її конкурентоспроможності є актуальним з огляду на виклики сучасного глобального розвитку та в контексті векторів трансформації світового порядку. Застосовуючи інтегрований підхід до дослідження окреслених аспектів, можна краще зрозуміти взаємозв'язок між зовнішньополітичними пріоритетами і глобальною конкурентоспроможністю держави в умовах зміни сучасного світопорядку.

У статті розкрито концептуальну роль публічної дипломатії як інструменту «м'якої сили» на відміну від методів жорсткого тиску чи економічного впливу; обґрунтовано її вплив на зміцнення конкурентоспроможності держав у глобальному просторі. Аргументовано, що «м'яка сила» особливо важлива для країн, які прагнуть утвердити свої конкурентні позиції в нових геополітичних реаліях, визначити своє місце в сучасній глобальній архітектурі та долати виклики на шляху їхнього стратегічного розвитку. Показано, що в сучасному світі, де інформаційні війни, геополітичні конфлікти та багатополярність змінюють структуру світового порядку, публічна дипломатія перетворилася на стратегічний імператив, що визначає здатність держав відповідати на глобальні виклики та формувати сприятливе середовище для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг.

На основі аналізу рейтингу *Global Soft Power Index* і глобального «контекстуального фону» окреслено сильні сторони й ризики, що знижують рівень довіри та прихильності до «американського бренду» і до США як глобального конкурентоспроможного лідера. Водночас показано, що в умовах повномасштабної збройної агресії Росії «м'яка сила» і публічна дипломатія України виконують одночасно три функції в сучасному глобальному просторі – інформаційну, мобілізаційну та формотвірну. Доведено, що публічна дипломатія як інструмент «м'якої сили» є критично важливою для збереження довіри міжнародної спільноти і формування сильного позитивного іміджу України, зміцнення її конкурентоспроможності та лідерських позицій щодо гарантування безпеки. Аргументовано, що публічна дипломатія може стати стратегічним імперативом повоєнного відновлення України, забезпечуючи комунікаційну платформу для залучення інвестицій у відбудову інфраструктури, розвиток економіки та впровадження інноваційних проєктів.

Ключові слова: публічна дипломатія, м'яка сила, конкурентоспроможність держави, зовнішня політика, стратегічний імператив, імідж держави, глобальні виклики, повоєнне відновлення, глобальні тренди розвитку, трансформація світового порядку.

У світі, де державні кордони стають умовними, а національні інтереси все більше кореспондують з глобальними викликами, публічна дипломатія, яка донедавна залишалася прерогативою наукового дискурсу, перетворюється на стратегічний імператив, що відіграє важливу роль у формуванні зовнішньої політики та позитивного іміджу держави на міжнародній арені, зміцненні її репутації і просуванні «спільних наративів для більш чіткого позиціонування України в світі»¹. В умовах трансформації світового порядку, що супроводжується посиленням процесів багатопolarityності та регіоналізації, загостренням геополітичної конфронтації і поглибленням геоекономічної фрагментації, публічна дипломатія надійно увійшла в дипломатичний мейнстрим, ставши не лише частиною стратегічних комунікацій держави, а й важливою детермінантою формування її глобальної конкурентоспроможності. В умовах сьогодення публічна дипломатія – це більше, ніж комунікація; це стратегічний інструмент побудови довіри, формування позитивного іміджу та мобілізації підтримки з боку глобальної спільноти. Водночас вона є мостом між локальними інтересами держав і глобальними трендами розвитку, економічної співпраці та глобальної конкурентоспроможності.

З огляду на зазначене вище, дослідження цієї теми є не лише теоретично значущим, але й практично орієнтованим, оскільки дає змогу зрозуміти, як держави можуть адаптувати свою дипломатичну стратегію до нових геополітичних реалій і глобальних викликів, посилити глобальну конкурентоспроможність через ефективне використання «м'якої сили». У сучасному глобальному контексті публічна дипломатія – це не просто про імідж держави, а про здатність бути почутою і бути впливовою на міжнародній арені. Ця тема особливо важлива для країн, які прагнуть утвердити свої конкурентні позиції в нових геополітичних реаліях, визначити своє місце в сучасній глобальній архітектурі та долати виклики, що виникають на шляху їхнього стратегічного розвитку.

Проблематику публічної дипломатії (англ. *public diplomacy*), що актуалізувалася в українському науковому дискурсі з початку XXI століття, в закордонній науці порушували ще з середини XX століття багато дипломатів, державних і політичних діячів, досліджували вчені різних наукових шкіл. Серед них передусім варто згадати американського дипломата Едмунда Гулліона, якого вважають автором поняття «*public diplomacy*»; професора Гарвардського університету, автора теорії «*soft power*» Джозефа Ная²; дипломата і вченого Ганса Тача³; професора Університету Південної Каліфорнії

¹ Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 роки, розроблено за підтримки експертів Групи кризового управління Програми розвитку ООН в Україні при МЗС України, ухвалено Наказом МЗС від 24.03.2021, 8, <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf>.

² Joseph S. Nye Jr., *Soft Power: The Means to Success in World Politics* (New York: PublicAffairs, 2004).

³ Hans N. Tuch, *Communicating with the World: U.S. Public Diplomacy Overseas* (New York: St. Martin's Press, 1990).

Ніколаса Калла⁴; британських учених Марка Леонарда, Кетрін Стед, Конрада Сміюнга⁵; професора Університету Бар-Ілан в Ізраїлі Ейтана Гілбоа⁶. З початку 2010-х років питання публічної дипломатії і «м'якої сили» почали привертати увагу українських учених, зокрема: Костянтина Балабанова, Миколи Трофименка⁷, Марії Процюк⁸, Вячеслава Ціватого⁹, Іллі Гавриленка¹⁰, Олександра Юрченка¹¹ та ін. Квінтесенцією напрацьованих теоретичних і практичних аспектів публічної дипломатії став навчальний посібник «Публічна дипломатія» (2021) за редакцією Ірини Матяш¹².

Незважаючи на значний інтерес науковців до окресленої проблематики, на порядку денному залишаються актуальними питання про актуалізацію публічної дипломатії в умовах трансформації світового порядку та зростаючу роль публічної дипломатії у зміцненні конкурентоспроможності держави.

Мета статті – науково обґрунтувати роль публічної дипломатії як стратегічного імперативу зміцнення конкурентоспроможності держави в контексті трансформації сучасного світового порядку, окреслити стратегічні вектори щодо її використання в умовах повномасштабної збройної агресії Росії та повоєнної відбудови України.

Публічна дипломатія останнім часом набула особливого значення в системі міжнародних відносин, оскільки державам дедалі складніше досягати зовнішньополітичних цілей лише через інструменти і канали традиційної (офіційної) дипломатії. З одного боку, це можна пояснити зростанням ролі громадянського суспільства й розширенням кола стейкхолдерів, яких залучають до розроблення й ухвалення зовнішньополітичних рішень, а з іншого – динамічним розвитком інформаційних і цифрових технологій, широким використанням соціальних мереж, які спростили та пришвидшили комунікацію між державами і неурядовими акторами. У такому контексті публічна дипломатія, спрямована на вплив на іноземну громадську думку та формування сприятливого іміджу держави, стає одним із пріоритетних інструментів реалізації зовнішньої політики.

Термін «публічна дипломатія» (англ. *public diplomacy*) ввів у науковий вжиток американський дипломат Едмунд Гулліон у 1960-х роках, проте найбільшу популярність це поняття здобуло завдяки теоретичним напрацюванням Ганса Тача¹³ та Марка Леонарда¹⁴.

Публічна дипломатія, за висновками Джозефа Ная¹⁵ та Ніколаса Калла¹⁶, виконує системотвірну функцію в зовнішній політиці держави, використовуючи «м'яку силу» (*soft power*). Ідеться передусім про здатність держави будувати і підтримувати позитивний імідж на міжнародній арені завдяки привабливості культури, а не лише за допомогою традиційних методів тиску чи економічного впливу. Такий підхід доводить свою ефективність у глобалізованому світі, де суспільна думка інших держав дедалі частіше впливає на уряди, особливо в питаннях міжнародної співпраці, запровадження санкцій або спільних проєктів розвитку. Дослідження і практика (Г. Тач, М. Леонард, Дж. Най, Н. Калл) підтверджують, що стратегічна комунікація, яка спирається на «м'яку силу», посилює легітимність дій держави і дає змогу розширювати її політичні й економічні можливості.

⁴ Nicholas J. Cull, *Public Diplomacy: Lessons from the Past* (Los Angeles: Figueroa Press, 2009).

⁵ Mark Leonard, Catherine Stead, and Conrad Smewing, *Public Diplomacy* (London: The Foreign Policy Centre, 2002).

⁶ Eytan Gilboa, "Searching for a Theory of Public Diplomacy," *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 616, no. 1 (2008): 55–77, <https://doi.org/10.1177/0002716207312142>.

⁷ Костянтин Балабанов, Микола Трофименко, «"Публічна дипломатія" як відповідь на виклики сучасності», *Україна дипломатична* 14 (2013): 989–1021, https://ud.gdip.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/diplomatic_ukraine_14.pdf.

⁸ Марія Процюк, «Публічна і культурна дипломатія як засіб "м'якої сили" України: запозичені моделі, реальні кроки та стратегічні пріоритети», *Науковий вісник Дипломатичної академії України* 23 (2) (2016): 21–8.

⁹ Вячеслав Ціватий, «Публічна дипломатія: традиції, тренди та виклики (досвід і пріоритети для України)», *Зовнішні справи* 6 (2014): 32–6.

¹⁰ Ілля Гавриленко, «Геополітичний вимір публічної дипломатії США», *Актуальні проблеми міжнародних відносин* 95 (1) (2011): 112–3, http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2011_95%281%29__47.

¹¹ Олександр Юрченко, «Публічна дипломатія як форма міжнародних комунікацій, її роль у формуванні іміджу України», *Економіка та суспільство* 64 (2024), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124>.

¹² *Публічна дипломатія: навч. посібник*, за заг. ред. Ірини Матяш (Київ – Острог, 2021).

¹³ Tuch, *Communicating with the World: U.S. Public Diplomacy Overseas*.

¹⁴ Leonard, Stead, and Smewing, *Public Diplomacy*.

¹⁵ Nye, *Soft Power: The Means to Success in World Politics*.

¹⁶ Cull, *Public Diplomacy: Lessons from the Past*.

До того ж публічна дипломатія не може обмежуватися одним інструментом, оскільки охоплює цілий цикл заходів та ініціатив. Як зазначають Ганс Тач¹⁷ і Марк Леонард¹⁸, держави досягають найбільшої віддачі від публічної дипломатичної активності через комплексне поєднання інформаційної діяльності, культурної дипломатії та популяризації власних національних цінностей. Саме синергія цих компонентів дає змогу налагодити стійку комунікацію з широкою закордонною аудиторією та закріпити позитивні наративи про державу. Це водночас сприяє формуванню довіри, що є однією з фундаментальних основ побудови тривалої та ефективної взаємодії з урядами, міжнародними організаціями й громадянським суспільством у глобальному масштабі.

Отже, публічна дипломатія перетворюється на «стратегічний імператив», інакше кажучи, ключовий компонент сучасної зовнішньої політики держави, спрямований на створення, підтримку та зміцнення її міжнародного іміджу, конкурентоспроможності, довіри і впливу через взаємодію із закордонною аудиторією інструментами і засобами «м'якої сили».

«Імперативність» публічної дипломатії передбачає набір певних дипломатичних правил та інструментів «м'якої сили», що з урахуванням політичних, економічних, соціокультурних і технологічних чинників впливають на всі структурні елементи міжнародного позиціонування держави. Натомість «стратегічність» означає, що публічна дипломатія більше не є допоміжним інструментом у зовнішній політиці; вона перетворилася на сучасний стратегічний вектор, що визначає здатність держави відповідати на глобальні виклики та формувати сприятливе середовище для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг. У сучасному світі, де інформаційні війни, геополітичні конфлікти та багатополлярність змінюють структуру світового порядку, публічна дипломатія стає обов'язковим елементом національної стратегії. Від її ефективності залежить не лише сприйняття держави на міжнародній арені, але й її конкурентоспроможність, економічний успіх та національна безпека.

Після з'ясування теоретичних засад публічної дипломатії доцільно перейти до огляду конкретних інструментів і методів її реалізації на практиці, адже без перебільшення можна констатувати, що публічна дипломатія стає невідокремним стратегічним інструментом для держав у сучасному світі, де трансформація світового порядку диктує нові правила геополітичної та економічної гри. Світові кейси демонструють, що в глобальному контексті конкурентоспроможність держави вже не обмежується лише економічними показниками чи військовою потужністю, а значною мірою залежить від її здатності ефективно взаємодіяти з міжнародною аудиторією через «м'яку силу», формуючи позитивний імідж і вибудовуючи довгострокові партнерства. Зокрема, інформаційна, медійна та культурна дипломатія, освітні програми й академічні обміни, а також цифрова дипломатія, інтегруючи в собі потенціал публічної дипломатії, є новими каналами стратегічної комунікації, забезпечуючи широку взаємодію урядів з цільовою закордонною аудиторією і допомагаючи державі розбудовувати розгалужену мережу підтримки в глобальному конкурентному середовищі.

З огляду на зазначене вище, «м'яка сила» стає стратегічним імперативом і новим інструментом зміцнення довгострокової конкурентоспроможності держави. Для реального оцінювання рівня впливу країни на міжнародній арені, через застосування «м'якої сили», у міжнародній практиці використовують Глобальний індекс м'якої сили (Global Soft Power Index), який щороку визначає компанія Brand Finance¹⁹.

Глобальний індекс м'якої сили дає змогу країнам оцінити свої сильні та слабкі сторони, адаптувати стратегії публічної дипломатії до зовнішніх викликів та посилити свої позиції в умовах глобальної конкуренції. Інакше кажучи, високий рейтинг у Глобальному індексі м'якої сили є індикатором здатності держави досягати своїх цілей через переконання, партнерство та співпрацю, що робить її конкурентоспроможною у світі.

Методологія побудови рейтингу Global Soft Power Index базується на масштабній дослідницькій програмі, яка охоплює опитування понад 170 000 респондентів і досліджує сприйняття національних брендів усіх 193 країн-членів ООН. Глобальний індекс м'якої сили має широкий спектр

¹⁷ Tuch, *Communicating with the World: U.S. Public Diplomacy Overseas*.

¹⁸ Leonard, Stead, and Smewing, *Public Diplomacy*.

¹⁹ Konrad Jagodzinski, "Global Soft Power Index 2024 – A World in Flux," February 29, 2024, <https://brandfinance.com/insights/global-soft-power-index-2024-a-world-in-flux#nations-text>.

показників, які в сукупності забезпечують збалансоване та цілісне оцінювання присутності, репутації та впливу націй на світовій арені. До них належать: 1) *впізнаваність* (національні бренди, які люди добре знають і розуміють, мають більшу «м'яку силу»); 2) *репутація* (що більший вплив «м'якої сили», то сильнішу та позитивну репутацію має країна у світі); 3) *вплив* (ступінь впливу бренду нації в країні респондента і на світовій арені); 4) *вісім основних критеріїв* (так званих «стовпів») «м'якої сили»: бізнес і торгівля, міжнародні відносини, освіта і наука, культура і спадщина, управління, медіа і комунікації, стійке майбутнє, люди і цінності (рис. 1).

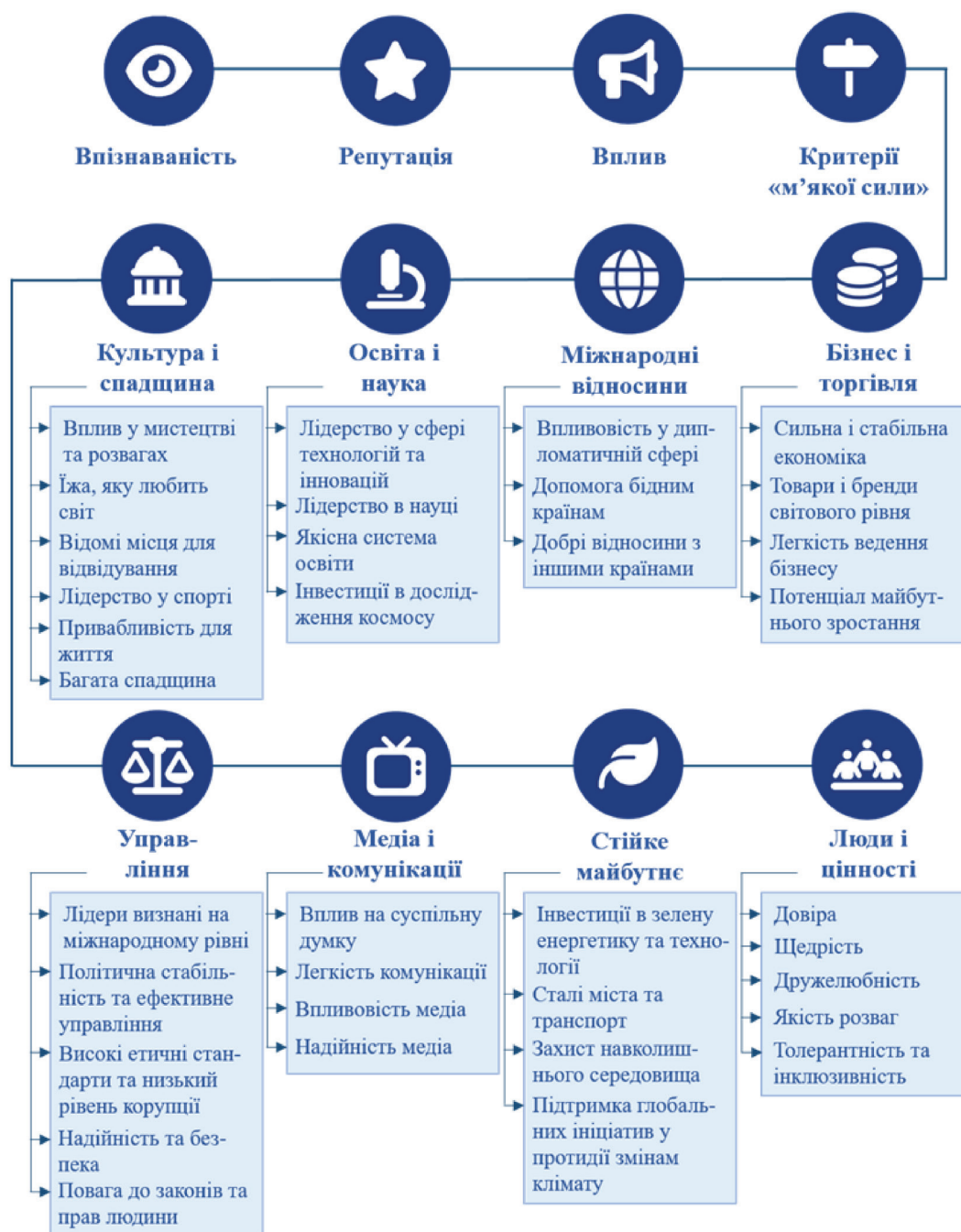


Рис. 1. Методологія побудови Global Soft Power Index²⁰

²⁰ Global Soft Power Index Methodology. Global Soft Power 2024. The world's most comprehensive research study on perceptions of nation brands, <https://brandirectory.com/softpower/2024/methodology>.

Окрім зазначених показників, на формування рейтингу Global Soft Power Index значний вплив має так званий «контекстуальний фон»²¹, який, на думку очільника практики брендингу місць та м'якої сили у Brand Finance Конрада Ягодзінського, створюють: 1) *геополітичні виклики*, зумовлені такими подіями, як ізраїльсько-палестинський конфлікт, ескалація українсько-російської війни, напруга між США та Китаєм; 2) *глобальне потепління та стихійні лиха*; 3) *зміна економічного ландшафту* на фоні високої інфляції та повільного зростання; 4) *запуск нових ініціатив штучного інтелекту*, що формує галузеві траєкторії розвитку і впливає на динаміку бізнесу в глобальному масштабі; 5) *зростання соціальних медіа та демократизація створення новин*, що актуалізували критичні питання щодо дезінформації та втручання в стрічки новин. Ці події не лише формують міжнародне сприйняття, але й перевіряють можливості національних держав у сфері «м'якої сили» та глобальної конкурентоспроможності в умовах трансформації сучасного світового порядку.

З огляду на викладене вище, Global Soft Power Index є важливим індикатором міжнародної конкурентоспроможності держави та оцінювання її впливовості на міжнародній арені через такі нематеріальні активи, як культура, освіта, цінності, лідерство в різних сферах та участь у глобальних ініціативах. Як свідчать дані рис. 2, у 2024 р. беззаперечним лідером за індексом з показником 78,8 залишаються Сполучені Штати, демонструючи його зростання порівняно з 2023 р. (74,8).

	1 =	Сполучені Штати Америки	78.8	74.8	+4.0
	2 =	Сполучене Королівство Великої Британії та Північної Ірландії	71.8	67.3	+4.5
	3 ▲	Китай	71.2	65.8	+6.2
	4 =	Японія	70.6	65.2	+5.4
	5 ▼	Німеччина	69.8	65.0	+4.0
	6 =	Франція	67.3	62.4	+4.9
	7 =	Канада	64.4	60.7	+3.7
	8 =	Швейцарія	62.9	58.5	+4.4
	9 =	Італія	62.0	56.6	+5.4
	10 =	Об'єднані Арабські Емірати	59.7	55.2	+4.5
	11 ▲	Іспанія	59.2	55.1	+4.3
	12 ▼	Швеція	59.0	54.9	+3.9
	13 ▲	Австралія	58.6	54.8	+4.0
	14 ▲	Нідерланди	58.2	54.6	+4.5
	15 =	Південна Корея	58.0	53.9	+4.1
	16 ▼	Росія	57.7	53.7	+2.9
	17 =	Норвегія	56.8	52.6	+4.2
	18 ▲	Саудівська Аравія	56.0	51.8	+4.7
	19 ▼	Данія	55.5	51.3	+3.7
	20 =	Бельгія	55.2	51.2	+4.0

Рис. 2. Global Soft Power Index Top 20²²

Проте детальний аналіз індексу демонструє як сильні сторони, так і виклики в реалізації стратегії «м'якої сили» США. Зокрема, лідерство Сполучених Штатів базується на таких стратегічно важливих аспектах: *лідерство в науці* (високий рівень інновацій, дослідницьких проєктів та вплив провідних американських університетів); *вплив у мистецтві та розвагах* (музична і кіноіндустрія, стримінгові платформи (Netflix, Disney) формують не лише глобальний культурний простір,

²¹ Jagodzinski, "Global Soft Power Index 2024 – A World in Flux."

²² Global Soft Power Index 2024. The world's most comprehensive research study on perceptions of nation brands, Brand Finance, 33, <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2024-digital.pdf>.

але й сприяють популяризації американських цінностей); *глобальна допомога* (активна участь США в гуманітарних місіях та ініціативах з підтримки постраждалих від природних катастроф і збройних конфліктів); *ініціативи з протидії зміні клімату* (забезпечують вагомий внесок у боротьбу з глобальними екологічними викликами). Окрім цього, «американський бренд» залишається одним із найбільш впізнаваних у світі завдяки своїй присутності в медіа, культурі та науці. Важливу роль також відіграють лідери міжнародного масштабу, які є обличчям глобальної дипломатії США.

Проте внутрішня ситуація в США створює значні ризики для сприйняття країни за кордоном. Ідеться передусім про *насильство і жорстокість поліції*, що формують негативний образ держави як нестабільної і небезпечної для громадян; *соціальна поляризація* на фоні політичної фрагментації знижує довіру до внутрішньої стійкості країни. Попри сильні сторони, США опустилися в рейтингу за низкою важливих критеріїв, зокрема: *добрі відносини з іншими країнами* (участь у міжнародних конфліктах створює напруження у відносинах з деякими державами-партнерами); *надійність і безпека* (внутрішні проблеми негативно впливають на міжнародне сприйняття США як стабільного і безпечного партнера); *дружелюбність* (відчуження між США та іншими країнами через політичну риторику або ізоляціоністські позиції). Отже, для подальшого зміцнення позицій Сполученим Штатам потрібно розв'язувати внутрішні проблеми, які знижують рівень довіри та прихильності до американського бренду.

У 2023 р. Україна посіла 44 місце у Global Soft Power Index, опустившись на 7 позицій проти 2022 р., у якому продемонструвала безпрецедентне зростання за рівнем «м'якої сили», піднявшись на 14 позицій до 37-го місця в рейтингу (для порівняння: у 2021 р. Україна загалом посідала 61-шу позицію, а за рівнем впливовості була на 45-му місці)²³.

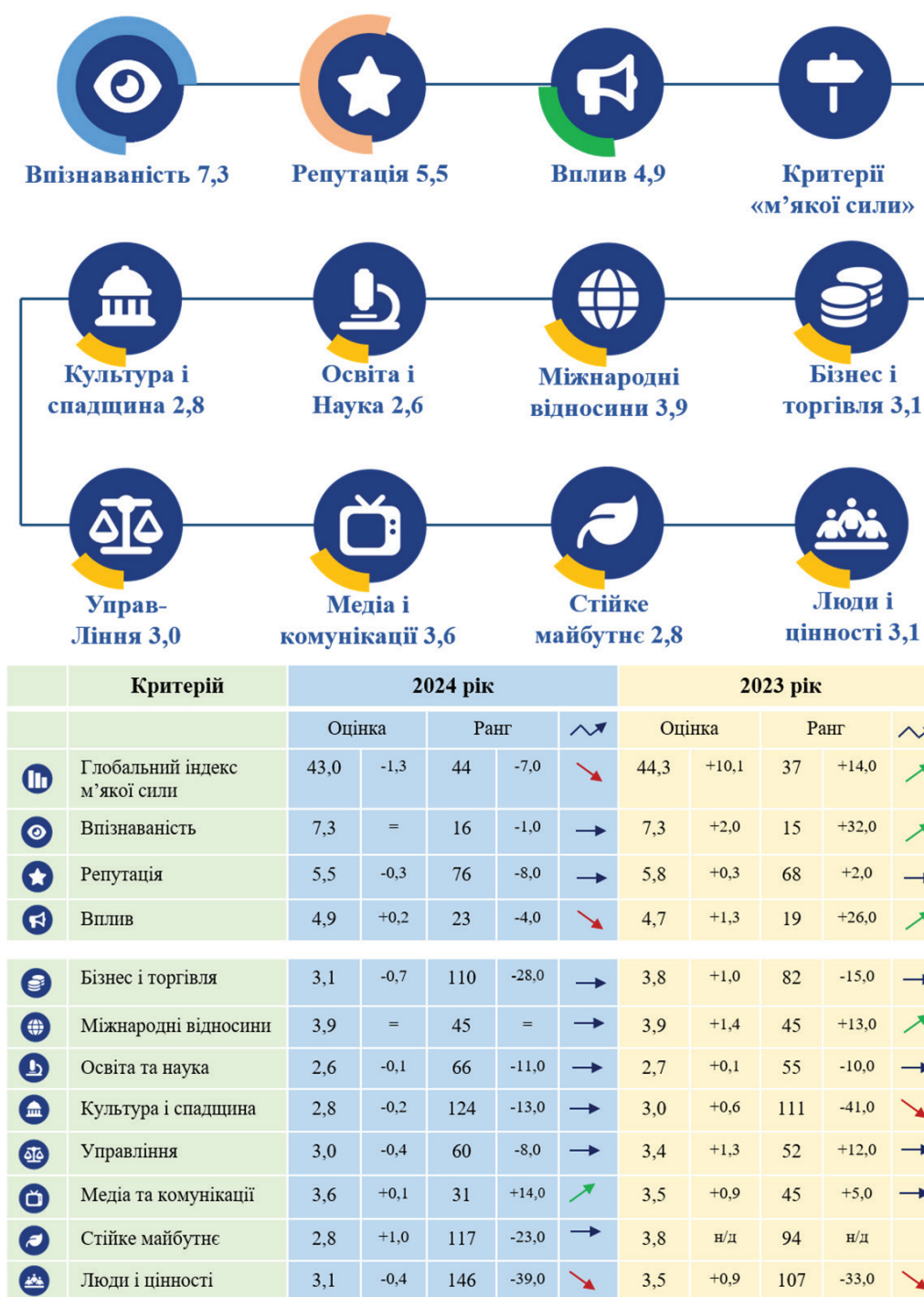
Загальний бал м'якої сили знизився на 1,2 пункту, що призвело до падіння індексу до 44 позиції (рис. 3). Попри це, Україна зберегла глобальну видимість, ставши 16-ю найбільш упізнаваною країною світу. Серед основних досягнень України у 2023 р. – значні успіхи у сфері медіа та комунікацій: за цим параметром країна піднялася на 14 позицій, досягнувши 31 місця в рейтингу. Також Україна стала четвертою країною, за новинами якої стежить світ, посівши 23 місце за рівнем впливу на міжнародній арені. Водночас репутація України за рік великої війни повернулася до рівня 2021 р. Зокрема, країна отримала низькі бали в категоріях: *бізнес і торгівля, культурна спадщина, управління, освіта і наука, люди і цінності*.

В умовах повномасштабної збройної агресії Росії «м'яка сила» і публічна дипломатія України виконують одночасно інформаційну, мобілізаційну та формотвірну функції в сучасному глобальному просторі. Передусім інструменти публічної дипломатії орієнтовані на спростування російських фейків та пропаганди, що в умовах війни є критично важливим для збереження довіри міжнародної спільноти і формування сильного позитивного іміджу України, що спонукає уряди й громадян інших держав до підтримки санкцій, збільшення поставок зброї та гуманітарної допомоги. У такий спосіб Україна закріплює лідерські позиції у сфері безпеки та демонструє приклад ефективного протистояння більшому за ресурсами агресору.

Інформаційні кампанії, організовані Міністерством закордонних справ України²⁴ та іншими державними інституціями, в сучасних умовах стали інструментом швидкої протидії воєнним злочинам на фронті і в тилу. Головна перевага присутності в соціальних медіа полягає в можливості вести комунікацію із закордонною аудиторією відразу кількома мовами, що розширює коло потенційних прихильників та знижує ризики викривлення фактів. Співпраця з провідними закордонними медіакомпаніями на засадах регулярних прямих ефірів посилює довіру до українських джерел і стимулює міжнародних журналістів до об'єктивного висвітлення подій. Як наслідок, ці інформаційні зусилля допомагають створити єдине комунікаційне поле, де Україна постає не лише жертвою агресії, а й суб'єктом, здатним протидіяти російському вторгненню на всіх рівнях – від військового до інформаційного та економічного.

²³ Аніта Прасад, «Україна опустилась у рейтингу м'якої сили, але залишається в лідерах серед країн, за якими найбільше слідкують», *Forbes Ukraine*, 29 лютого 2024, <https://forbes.ua/news/ukraina-opustilas-u-reytingu-myakoi-sili-ale-zalishetsya-v-liderakh-sered-krain-za-yakimi-naybilshe-slidkuyut-29022024-19579>.

²⁴ Міністерство закордонних справ України. Офіційний вебпортал, <https://mfa.gov.ua/>

Рис. 3. Україна у Global Soft Power Index²⁵

Важливим чинником успіху публічної дипломатії стали також культурні заходи, які не просто популяризують українську культурну спадщину, а допомагають зміцнювати емоційний зв'язок із країною, що зазнала неспровокованої агресії. Зокрема, благодійні концерти, кінопокази, презентації книг українських авторів та інші ініціативи дають змогу проілюструвати багатогранність

²⁵ Глобальна м'яка сила 2024. Найповніше у світі дослідження сприйняття національних брендів, Brand Finance, <https://brandirectory.com/softpower/2024/nation?country=158&fromRegion=1>.

української ідентичності перед світовою аудиторією. Паралельно з цим величезну роль відіграє українська діаспора, яка є своєрідним мостом між Україною і світом, організовуючи мітинги, розгортаючи фандрейзингові акції, лобіюючи ухвалення сприятливих політичних рішень. Така синергія державних інституцій, громадянського суспільства та окремих культурних діячів утворює сильний комунікаційний блок, що ускладнює можливості Росії нав'язувати власні пропагандистські нарративи²⁶.

І нарешті, питання цифрової інформаційної безпеки набуло додаткової гостроти з огляду на масштабні кібератаки та інформаційні операції, які здійснює Росія. Зусилля українських фахівців, урядових і неурядових структур із викриття ботоферм, моніторингу медіапростору та ініціювання глобальних розслідувань дають змогу мінімізувати ризики дестабілізації внутрішнього та міжнародного середовища. Завдяки цьому Україна не лише посилює власну безпеку, а й здобуває репутацію держави, здатної ефективно протидіяти кіберзагрозам. У комплексі всі ці напрями публічної дипломатії забезпечують Україні широку підтримку міжнародної спільноти та формують передумови для зміцнення конкурентоспроможності держави в глобальному контексті.

Очевидно, що в повоєнний період публічна дипломатія України вийде на новий виток і в новий вимір, зосереджуючись на залученні міжнародної підтримки для відновлення економіки, інфраструктури та соціального капіталу. Ця діяльність має бути спрямована не лише на залучення фінансової і технічної допомоги, а й на зміцнення привабливості України для іноземних інвестицій і сприяння технологічному трансферу. Висвітлення успішних кейсів з відновлення зруйнованих міст, розвиток програм міжнародного співробітництва, а також участь у глобальних форумах, присвячених відбудові, сприятимуть формуванню іміджу України як надійного партнера з чіткою стратегією післявоєнного розвитку. Ключова роль у цих процесах належить стратегічним комунікаціям на рівні громадянських ініціатив, які залучають міжнародну аудиторію до реконструкції шкіл, лікарень, культурних центрів та інших об'єктів, що символізують відродження української ідентичності та духу. Особливу увагу приділяють реалізації екологічних ініціатив, які інтегрують Україну в Європейський зелений курс і створюють додаткові можливості для співпраці з європейськими партнерами.

Отже, публічна дипломатія може стати стратегічним імперативом повоєнного відновлення України. Вона не лише допомагає мобілізувати міжнародну підтримку для фінансової, економічної і технічної допомоги, а й забезпечує платформу для залучення інвестицій у відбудову інфраструктури, розвиток економіки та впровадження інноваційних проєктів. Інформаційні кампанії з акцентом на перспективи співпраці в галузях відновлюваної енергетики, цифрових технологій та зеленого переходу роблять Україну привабливим партнером для іноземних корпорацій, демонструючи унікальний потенціал України як держави зі значним інтелектуальним і людським капіталом. Важливу роль відіграватимуть також міжнародні ініціативи з презентації українського досвіду щодо подолання наслідків війни, які можуть бути корисними для інших держав, що стикаються з безпековими викликами. Такі проєкти не лише допоможуть Україні сформувати образ держави-лідера у сфері кризового управління та післявоєнного відновлення, а й забезпечать широку підтримку міжнародної спільноти та створять передумови для зміцнення конкурентоспроможності держави як у безпековому, так і в економічному та соціальному вимірах глобального контексту.

Висновки. У процесі дослідження науково обґрунтовано роль публічної дипломатії як стратегічного імперативу зміцнення конкурентоспроможності держави, окреслено рекомендації щодо використання її інструментарію в контексті трансформації сучасного

²⁶ Валентина Смець, «Публічна дипломатія як інструмент формування іміджу України в умовах повномасштабної війни», *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії* 46 (2023): 291–6, <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.36>; Ірина Сухорольська, Ірина Климчук, «Громадська (публічна) дипломатія в умовах агресивної війни Росії проти України», *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії* 43 (2022): 322–31, <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.43.39>.

світового порядку та на етапі післявоєнного розвитку України, а також зроблено основні висновки й узагальнення.

1. У сучасному світі, де інформаційні війни, геополітичні конфлікти та багатополярність змінюють структуру світового порядку, публічна дипломатія стає невідокремним елементом реалізації зовнішньої політики держави. Передусім вона покликана формувати позитивний імідж держави та сприяти кращому розумінню її політики серед закордонної аудиторії інструментами і засобами «м'якої сили». Водночас від її ефективності залежить не лише сприйняття держави на міжнародній арені, але й її конкурентоспроможність, економічний успіх та національна безпека.

2. В умовах трансформації сучасного світового порядку публічна дипломатія надійно увійшла в дипломатичний мейнстрим, ставши не лише складником стратегічних комунікацій держави, а й важливим інструментом зміцнення її конкурентоспроможності. Поєднуючи інформаційну діяльність, міжнародні культурні й освітні обміни та програми, активну взаємодію з цифровими платформами, вона перетворилася на сучасний стратегічний вектор, що визначає здатність держави ефективно протистояти глобальним загрозам, відповідати на глобальні виклики та формувати сприятливе середовище для досягнення стратегічних цілей і конкурентних переваг. Особливо важливу роль вона відіграє в політиці тих країн, які прагнуть утвердити свої конкурентні позиції в нових геополітичних реаліях, зміцнити своє позиціонування в сучасній глобальній архітектурі безпеки та долати виклики, що виникають на шляху їхнього стратегічного розвитку.

3. Важливим інтегрованим індикатором оцінювання міжнародної конкурентоспроможності держав та порівняння їхньої впливовості на міжнародній арені є Global Soft Power Index, що охоплює широкий спектр показників, які в сукупності забезпечують збалансоване й цілісне оцінювання присутності, репутації та впливу націй на світовій арені. Йдеться, зокрема, про такі нематеріальні активи, як репутація держав у світі, впізнаваність і вплив національних брендів на світовій арені. У фокусі оцінювання перебувають також вісім основних критеріїв «м'якої сили»: бізнес і торгівля, міжнародні відносини, освіта і наука, культура і спадщина, управління, медіа та комунікації, стійке майбутнє, люди і цінності. Крім того, значний вплив мають події і тенденції, що формують контекстуальний фон міжнародного сприйняття держав, зокрема геополітичні виклики, глобальне потепління, трансформація економічного ландшафту, розвиток штучного інтелекту, а також зростання впливу соціальних медіа. Усе це в підсумку впливає на динаміку конкурентоспроможності держав в умовах трансформації світового порядку.

4. Український досвід публічної дипломатії за умов збройної агресії Росії яскраво демонструє потенціал системних та інноваційних підходів до комунікації на міжнародній арені. Широке використання соціальних мереж, синергія з культурними й освітніми проєктами, а також активне залучення діаспори засвідчують, що якісна публічна дипломатія є не тільки ефективним інструментом боротьби з дезінформацією, а й дієвим методом залучення підтримки міжнародної спільноти. Отже, публічна дипломатія дає змогу Україні зміцнювати власну суб'єктність у міжнародних відносинах, водночас акумулюючи ресурси й підтримку для успішного спротиву російській військовій агресії та подальшого розвитку й відновлення. Вона слугує каталізатором для зміцнення національної ідентичності та підтримки на глобальному рівні, що особливо важливо для країни, яка відстоює свій суверенітет і територіальну цілісність.

Список використаної літератури

- Балабанов, Костянтин, і Микола Трофименко. «“Публічна дипломатія” як відповідь на виклики сучасності». *Україна дипломатична* 14 (2013): 989–1021. https://ud.gdip.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/diplomatic_ukraine_14.pdf.
- Гавриленко, Ілля. «Геополітичний вимір публічної дипломатії США». *Актуальні проблеми міжнародних відносин* 95, № 1 (2011): 112–13. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2011_95%281%29_47.
- Глобальна м'яка сила 2024: Найповніше у світі дослідження сприйняття національних брендів. Brand Finance. Accessed January 13, 2025. <https://brandirectory.com/softpower/2024/nation?country=158&fromRegion=1>.
- Ємець, Валентина. «Публічна дипломатія як інструмент формування іміджу України в умовах повномасштабної війни». *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії* 46 (2023): 291–6. <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.36>.
- Міністерство закордонних справ України. Офіційний вебпортал. Accessed January 13, 2025. <https://mfa.gov.ua/>.
- Прасад, Аніта. «Україна опустилась у рейтингу м'якої сили, але залишається в лідерах серед країн, за якими найбільше слідкують». *Forbes Ukraine*, 29 лютого 2024. <https://forbes.ua/news/ukraina-opustilas-u-reytingu-myakoi-sili-ale-zalishaetsya-v-liderakh-sered-krain-za-yakimi-naybilshe-slidkuyut-29022024-19579>.
- Процюк, Марія. «Публічна і культурна дипломатія як засіб “м'якої сили” України: запозичені моделі, реальні кроки та стратегічні пріоритети». *Науковий вісник Дипломатичної академії України* 23(2) (2016): 21–8. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%282%29_5.
- Публічна дипломатія: навчальний посібник*, за заг. ред. Ірини Матяш. Київ – Острогоз, 2021.
- Стратегія публічної дипломатії Міністерства закордонних справ України на 2021–2025 роки*. Розроблено за підтримки експертів Групи кризового управління Програми розвитку ООН в Україні при МЗС України. Accessed January 13, 2025. <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf>.
- Сухорольська, Ірина, і Ірина Климчук. «Громадська (публічна) дипломатія в умовах агресивної війни Росії проти України». *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії* 43 (2022): 322–31. <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.43.39>.
- Ціватий, Вячеслав. «Публічна дипломатія: традиції, тренди та виклики (досвід і пріоритети для України)». *Зовнішні справи* 6 (2014): 32–6.
- Юрченко, Олександр. «Публічна дипломатія як форма міжнародних комунікацій, її роль у формуванні іміджу України». *Економіка та суспільство* 64 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124>.
- Cull, Nicholas. *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Los Angeles: Figueroa Press, 2009.
- Gilboa, Eytan. “Searching for a Theory of Public Diplomacy.” *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 616, no. 1 (2008): 55–77. <https://doi.org/10.1177/0002716207312142>.
- Global Soft Power Index 2024: The World's Most Comprehensive Research Study on Perceptions of Nation Brands*. Brand Finance. Accessed January 13, 2025. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2024-digital.pdf>.
- Global Soft Power Index Methodology: Global Soft Power 2024. The World's Most Comprehensive Research Study on Perceptions of Nation Brands*. Accessed January 13, 2025. <https://brandirectory.com/softpower/2024/methodology>.
- Jagodzinski, Konrad. “Global Soft Power Index 2024 – A World in Flux.” February 29, 2024. <https://brandfinance.com/insights/global-soft-power-index-2024-a-world-in-flux#nations-text>.
- Leonard, Mark, Catherine Stead, and Conrad Smewing. *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre, 2002.
- Nye, Joseph S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs, 2004.
- Tuch, Hans. *Communicating with the World: U.S. Public Diplomacy Overseas*. New York: St. Martin's Press, 1990.

Bibliography

- Balabanov, Kostyantyn, and Mykola Trofymenko. "Public Diplomacy as a Response to Modern Challenges." *Diplomatic Ukraine* 14 (2013): 989–1021. https://ud.gdip.com.ua/wp-content/uploads/2020/02/diplomatic_ukraine_14.pdf [in Ukrainian].
- Cull, Nicholas. *Public Diplomacy: Lessons from the Past*. Los Angeles: Figueroa Press, 2009.
- Gilboa, Eytan. "Searching for a Theory of Public Diplomacy." *The ANNALS of the American Academy of Political and Social Science* 616, no. 1 (2008): 55–77. <https://doi.org/10.1177/0002716207312142>.
- Global Soft Power 2024: The World's Most Comprehensive Research Study on Perceptions of Nation Brands*. Brand Finance. Accessed January 13, 2025. <https://brandirectory.com/softpower/2024/nation?country=158&fromRegion=1> [in Ukrainian].
- Global Soft Power Index 2024: The World's Most Comprehensive Research Study on Perceptions of Nation Brands*. Brand Finance. Accessed January 13, 2025. <https://static.brandirectory.com/reports/brand-finance-soft-power-index-2024-digital.pdf>.
- Global Soft Power Index Methodology: Global Soft Power 2024. The World's Most Comprehensive Research Study on Perceptions of Nation Brands*. Accessed January 13, 2025. <https://brandirectory.com/softpower/2024/methodology>.
- Havrylenko, Illia. "The Geopolitical Dimension of U.S. Public Diplomacy." *Actual Problems of International Relations* 95, no. 1 (2011): 112–13. http://nbuv.gov.ua/UJRN/apmv_2011_95%281%29__47 [in Ukrainian].
- Jagodzinski, Konrad. "Global Soft Power Index 2024 – A World in Flux." February 29, 2024. <https://brandfinance.com/insights/global-soft-power-index-2024-a-world-in-flux#nations-text>.
- Leonard, Mark, Catherine Stead, and Conrad Smewing. *Public Diplomacy*. London: The Foreign Policy Centre, 2002.
- Ministry of Foreign Affairs of Ukraine. Official Web Portal. Accessed January 13, 2025. <https://mfa.gov.ua/> [in Ukrainian].
- Nye, Joseph S. *Soft Power: The Means to Success in World Politics*. New York: PublicAffairs, 2004.
- Prasad, Anita. "Ukraine Slips in Soft Power Rankings but Remains Among Leaders of Most Watched Countries." *Forbes Ukraine*, February 29, 2024. <https://forbes.ua/news/ukraina-opustilas-u-reytingu-myakoi-sili-ale-zalishaetsya-v-liderakh-sered-krajin-za-yakimi-naybilshe-slidkuyut-29022024-19579> [in Ukrainian].
- Protsiuk, Mariia. "Public and Cultural Diplomacy as Tool of the "Soft Power" of Ukraine: Adapted Models, Real Steps and Strategic Priorities." *Scientific Bulletin of the Diplomatic Academy of Ukraine* 23, no. 2 (2016): 21–8. http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvdau_2016_23%282%29__5 [in Ukrainian].
- Public Diplomacy Strategy of the Ministry of Foreign Affairs of Ukraine for 2021–2025*. Developed with the support of experts from the Crisis Management Group of the UNDP Program in Ukraine under the MFA of Ukraine. Accessed January 13, 2025. <https://mfa.gov.ua/storage/app/sites/1/%D0%A1%D1%82%D1%80%D0%B0%D1%82%D0%B5%D0%B3%D1%96%D1%97/public-diplomacy-strategy.pdf> [in Ukrainian].
- Public Diplomacy: A Textbook*, edited by Iryna Matyash. Kyiv – Ostroh, 2021 [in Ukrainian].
- Sukhorolska, Iryna, and Iryna Klymchuk. "Public Diplomacy under the Conditions of Russia's Aggressive War Against Ukraine." *Visnyk of the Lviv University Philosophical Political Studies* 43 (2022): 322–31. <https://doi.org/10.30970/PPS.2022.43.39> [in Ukrainian].
- Tsivaty, Viacheslav. "Public Diplomacy: Traditions, Trends, and Challenges (Experience and Priorities for Ukraine)." *Foreign Affairs* 6 (2014): 32–6 [in Ukrainian].
- Tuch, Hans. *Communicating with the World: U.S. Public Diplomacy Overseas*. New York: St. Martin's Press, 1990.
- Yemets, Valentyna. "Public Diplomacy as a Tool for Shaping Ukraine's Image in the Context of Full-Scale War." *Visnyk of the Lviv University Philosophical Political Studies* 46 (2023): 291–6. <https://doi.org/10.30970/PPS.2023.46.36> [in Ukrainian].
- Yurchenko, Oleksandr. "Public Diplomacy as a Form of International Communications, Its Role in Shaping the Image of Ukraine." *Economy and Society* 64 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-124> [in Ukrainian].

Nataliya Kravchuk

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Oleh Lutsyshyn

National University of Kyiv-Mohyla Academy

David Androshchuk

National University of Kyiv-Mohyla Academy

PUBLIC DIPLOMACY AS A STRATEGIC IMPERATIVE FOR STRENGTHENING STATE COMPETITIVENESS IN THE CONTEXT OF WORLD ORDER TRANSFORMATION

Abstract

The study of the role of public diplomacy as a tool of “soft power” in a state’s foreign policy and as a strategic imperative for enhancing its competitiveness is particularly relevant in the light of the challenges posed by contemporary global development and the transformation vectors of the world order. By applying an integrated approach to the study of these outlined aspects, it is possible to better understand the interconnection between foreign policy trajectories and the global competitiveness of a state in the context of shifts in the modern world order.

The article reveals the conceptual role of public diplomacy as a “soft power” instrument, as opposed to methods of coercive pressure or economic influence. It substantiates its impact on strengthening states’ competitiveness in the global arena. It is argued that “soft power” is especially important for countries striving to establish their competitive positions in new geopolitical realities, define their place in contemporary global architecture, and address challenges hindering their strategic development. It is shown that in today’s world, where information wars, geopolitical conflicts, and multipolarity reshape the structure of the world order, public diplomacy has evolved into a strategic imperative determining states’ ability to respond to global challenges and create a favorable environment for achieving strategic goals and competitive advantages.

Based on an analysis of the Global Soft Power Index ranking and the global “contextual background”, the article outlines strengths and risks that reduce the level of trust and loyalty towards the “American brand” and the U.S. as a globally competitive leader. At the same time, it demonstrates that in the context of Russia’s full-scale military aggression, Ukraine’s “soft power” and public diplomacy simultaneously perform three functions in the modern global arena: informational, mobilizational, and formative. It is proven that public diplomacy, as a “soft power” instrument, is critically important for maintaining international trust, forming a strong positive image of Ukraine, and strengthening its competitiveness and leadership positions in the security track. It is argued that public diplomacy can become a strategic imperative for Ukraine’s post-war recovery by providing a communication platform for attracting investments into infrastructure reconstruction, economic development, and the implementation of innovative projects.

Keywords: public diplomacy, soft power, state competitiveness, foreign policy, strategic imperative, state image, global challenges, post-war recovery, global development trends, world order transformation.

Матеріал надійшов 15 січня 2025 р.

Кравчук Наталія Ярославівна – докторка економічних наук, доцентка, кафедра міждисциплінарної освіти факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Kravchuk Nataliya – D.Sc. (Economics), Associate Professor, Department of Interdisciplinary Education, Faculty “Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education”, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-001-6227-6190

E-mail: n.kravchuk@ukma.edu.ua

Луцишин Олег Орестович – кандидат економічних наук, доцент, заступник декана факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Lutsyshyn Oleh – PhD in Economics, Associate Professor, Deputy Dean of the Faculty “Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education”, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0003-4048-8875

E-mail: o.lutsyshyn@ukma.edu.ua

Андрощук Давид Володимирович – здобувач ОНП (третього наукового ступеня) спеціальності 052 «Політологія», Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Androshchuk David – postgraduate student (Political Sciences), National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0000-2594-7266

E-mail: d.androshchuk@ukma.edu.ua

.....
Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Кравчук, Наталія, Олег Луцишин і Давид Андрощук. «Публічна дипломатія як стратегічний імператив зміцнення конкурентоспроможності держави в умовах трансформації світового порядку». *Empirio* 2, № 1 (2025): 78–91. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.78-91>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Kravchuk, Nataliya, Oleh Lutsyshyn, and David Androshchuk. “Public Diplomacy as a Strategic Imperative for Strengthening State Competitiveness in the Context of World Order Transformation.” *Empirio* 2, no. 1 (2025): 78–91. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.78-91> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.92-101>

УДК 327(661/663):341.67

Марта Олійник-Дьомочко

МБФ «Глобал Юкрейн»

<https://orcid.org/0000-0002-9113-5677>

ТРАНСФОРМАЦІЯ БЕЗПЕКОВОЇ СИТУАЦІЇ В ЦЕНТРАЛЬНОМУ САХЕЛІ ПІСЛЯ ЗАВЕРШЕННЯ ОПЕРАЦІЇ «БАРХАН»

У статті всебічно розкрито тему зміни безпекової ситуації в субрегіоні Центрального Сахелю, до якого входять Малі, Буркіна-Фасо та Нігер, після завершення операції «Бархан» у 2022 р. Особливу увагу приділено зоні Лінтако-Гурма – головній арені для таких терористичних угруповань, як «Джамаат Нусрат аль-Іслам валь-Муслімін» (JNIM), філії «Ісламської держави» «Аль-Каїда» та «Боко Харам». Висвітлено причини поширення тероризму, зокрема наслідки війни у Лівії, вплив етнічних конфліктів і слабкість державної влади. Зроблено аналіз архітектури безпеки в регіоні під час та після операції «Бархан», виокремлено чинники, які зумовлювали обмежену ефективність контртерористичної діяльності у 2014–2022 рр., досліджено, чому та як саме змінився підхід до гарантування безпеки в регіоні.

Окремо розглянуто вплив на регіон найманців з російського збройного формування «Африканський корпус», головні чинники нинішнього зростання терористичної загрози, роль військових режимів і наслідки створення Конфедерації держав Сахелю.

У заключній частині статті виокремлено три основні групи стратегічних орієнтирів, необхідних для врегулювання кризи в Центральному Сахелі: поліпшення безпекової ситуації, забезпечення сталого розвитку та сприяння економічному зростанню. Визначено основні напрями дій у кожній з цих сфер, серед них: створення регіональної архітектури безпеки під проводом африканського органу, посилення спроможності армій країн регіону, залучення іноземних інвестицій, розвиток інфраструктури у слаборозвинених регіонах, боротьба з безробіттям молоді та підтримка малого й середнього бізнесу. Реалізація цих напрямів дасть змогу стабілізувати ситуацію в регіоні, зміцнити інституції, зменшити рівень терористичної активності та забезпечити довготривалу стабільність і розвиток.

У статті використано такі методи: компаративний та історичний аналіз, системний підхід, кейс-стаді, методи моделювання та прогнозування.

Ключові слова: Сахель, терористичні угруповання, регіональна безпека, Бархан, Малі, Буркіна-Фасо, Нігер, Африка.

Центральний Сахель має ключове значення для безпеки Африки, оскільки екстремістські угруповання використовують його як плацдарм для поширення впливу на сусідні країни. Ця проблема є багатовимірною, для її розв'язання потрібно поєднати військові, соціальні, політичні та економічні підходи. Без стабілізації ситуації в Центральному Сахелі є ризик ескалації загроз, які вплинуть не лише на Африку, а й на глобальну безпеку. Водночас недемократичні закордонні режими, зокрема Російська Федерація, прагнуть скористатися слабким становищем держав Сахелю і завдяки найманцям та узалежненню від себе військових режимів, які нині при владі, контролювати ресурси країн Сахелю і шляхи нелегальної міграції, зміцнити свій вплив на Африканському континенті. Дослідження того, як змінюється безпека й ситуація в регіоні до та після появи російських найманців, дає змогу зрозуміти істинні цілі та мотиви діяльності РФ в Африці.

Мета статті полягає у всебічному аналізі трансформації безпекової ситуації в регіоні Центрального Сахелю після завершення операції «Бархан» та визначенні стратегічних орієнтирів для стабілізації регіону.

Окремі аспекти проблематики безпеки на Африканському континенті розглянуто в працях українських науковців і дослідників, зокрема: А. Веселовського, О. Мішина, Ю. Олійника, А. Сапсая, В. Омельченка, В. Головченка, Т. Власюка, Г. Ермана, Ю. Мороза. Проте є потреба в аналізі сучасної безпекової ситуації в регіоні та ефективності контртерористичної стратегії нових військових режимів у Малі, Буркіна-Фасо та Нігері, а також виокремленні чинників, які б зумовлювали поліпшення регіональної безпеки. Це й стало основним об'єктом дослідження, результати якого представлено в цій статті.

Це питання перебуває у фокусі уваги багатьох закордонних аналітичних установ, серед яких Стокгольмський міжнародний інститут дослідження миру (Швеція), Африканський центр стратегічних студій (США), Королівський інститут міжнародних відносин (Велика Британія), Міжнародна кризова група (Бельгія), Південноафриканський інститут міжнародних відносин (ПАР), Група дослідження Сахелю (США). Питання тероризму в Сахелі, діяльності закордонних найманців, політики європейських країн у регіоні висвітлено в працях таких закордонних аналітиків, як Марк-Антуан Перуз де Монкло (Marc-Antoine Pèrouse de Montclos) (Франція), Вінсент Фуше (Vincent Foucher) (Франція), Абдулай Кейн (Abdoulaye Kane) (США), Стівен Грузд (Steven Gruz) (ПАР), Ендрю Лебович (Andrew Lebovich) (США). Попри доволі значну кількість закордонних досліджень цієї тематики, додаткового вивчення потребують такі аспекти, як врегулювання кризи в Сахелі, її транскордонний характер та основні витoki, вплив нових гравців (зокрема Російської Федерації) на регіон.

Для написання цієї статті використано низку **методів** для комплексного дослідження ситуації в Центральному Сахелі: компаративний аналіз (для порівняння міжнародної взаємодії під час та після операції «Бархан»), історичний аналіз (для дослідження розвитку діяльності терористичних груп у Сахелі, зростання російської присутності в регіоні), системний підхід (розгляд безпекових проблем регіону через призму взаємодії багатьох чинників), кейс-стаді (цілі діяльності російських найманців у регіоні), метод моделювання (під час розроблення рекомендацій для врегулювання безпекової ситуації), метод прогнозування (для визначення подальшої динаміки ситуації).

Субрегіон Центрального Сахелю, до якого входять Малі, Буркіна-Фасо та Нігер, є одним із найбільш постраждалих від терористичної діяльності регіонів у світі. За даними Armed Conflict Location and Event Data (ACLED), некомерційної дослідницької організації, яка збирає та оцінює дані про політичне насильство в усьому світі, кількість загиблих у цих трьох країнах у першій половині 2024 р. становила 7620 осіб, що на 9 % більше порівняно з тим самим періодом 2023 р., на 37 % – проти 2022 р. і на 190 % – проти 2021 р.¹

Найбільше терористичних атак відбувається в історичній зоні Ліптако-Гурма (так зване трикордоння Сахелю, яке охоплює прикордонні райони Малі, Нігеру та Буркіна-Фасо). У 2023 р. 40 % нападів і 43 % смертельних випадків у трьох країнах сталися в межах лише 50 км від трикордоння².

¹ "West Africa and the Sahel. Monthly Forecast," Security Council Report, December 2024, <https://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2024-12/west-africa-and-the-sahel-13.php>.

² Spatial Conflict Dynamics indicator, Mapping Territorial Transformations in Africa, accessed January 16, 2025, <https://mapping-africa-transformations.org/security/>

У субрегіоні Центрального Сахелю діють такі терористичні угруповання: «Джамаат Нусрат аль-Іслам валь-Муслімін» (JNIM) та дві філії «Ісламської держави» (ІД) у Західній Африці та у Великій Сахарі – «Аль-Каїда» в ісламському Магрибі, «Боко Харам» (на території Нігеру). Під їхнім контролем перебувають цілі регіони країн, наприклад, Гао та Менака (Малі), а Буркіна-Фасо, де вони контролюють понад 50 % території, посідає перше місце в Глобальному терористичному індексі за 2024 р.³

Терористичні угруповання розширили свою діяльність на Центральний Сахель після початку війни в Лівії. Їхня поява в Сахелі після повалення Муаммара Каддафі та розповсюдження зброї створили умови для активізації діяльності туарегів (етнос на території кількох країн Сахелю, який прагне до створення власної держави Азаваду) та початку їхнього чергового повстання у 2012 р. Туареги співпрацювали з терористичними угрупованнями в Малі у 2012–2013 рр., що також сприяло поширенню тероризму з північних частин країни до регіону Ліптако-Гурма і, відповідно, на території Буркіна-Фасо та Нігеру. Нині критично гострим є питання недопущення поширення діяльності терористичних угруповань на території інших країн Західної Африки.

У відповідь на зростання терористичної активності було задіяно безпекові інструменти різних міжнародних і регіональних акторів. Зокрема, регіональні сили охоплювали Спільні сили G5 Sahel (Буркіна-Фасо, Чад, Малі, Мавританія та Нігер), сформовані у 2017 р. для координації регіональних антитерористичних зусиль, та Багатонаціональну об'єднану оперативну групу (MNJTF), до якої долучилися Бенін, Камерун, Чад, Нігер та Нігерія для протидії діяльності «Боко Харам» у басейні озера Чад.

Важливим елементом антитерористичної діяльності було залучення міжнародних акторів. Зокрема, на прохання уряду Малі Франція у 2013 р. розпочала військову операцію «Сервал», яку згодом було замінено операцією «Бархан» (2014–2022 рр.). У межах останньої діяв контингент чисельністю 5100 французьких військових і чотири бази (Нджамена, Ніамей, Угадугу та Гао). США відкрили дві бази в Нігері (у Ніамеї та Агадезі для безпілотників), надавали підтримку Франції в її антитерористичних зусиллях, проводили військові тренування збройних сил країн Сахелю в межах програми Flintlock. З боку міжнародних організацій були залучені Африканський Союз, ООН та Європейський Союз. Африканський Союз розгорнув Місію підтримки в Малі (AFISMA) з січня по липень 2013 р. із залученням 6200 військових. У липні 2013 р. її замінила Стабілізаційна місія ООН (MINUSMA), яка діяла до 2023 р. в Малі із залученням 15 тисяч миротворців. Європейський Союз розгорнув дві цивільні місії: EUTM Mali (2013–2020 рр.), спрямовану на підтримку сектору безпеки та збройних сил Малі, EUCAP Sahel Niger (2012 р.) і EUCAP Sahel Mali (2014 р.), які фокусувалися на навчанні та технічній допомозі збройним силам країн Сахелю для боротьби з тероризмом. У 2020 р. було створено оперативну групу «Такуба» для боротьби з тероризмом у Сахелі.

Попри велику кількість залучених акторів, успіхи антитерористичної діяльності були доволі обмеженими через вплив таких чинників:

1. Комплексний характер безпекової кризи в Сахелі. У регіоні окрім терористичних угруповань діють ще групи транснаціональної організованої злочинності та сепаратистські збройні рухи, які також дестабілізують країни.

2. Етнічні суперечності. У згаданих вище країнах терористичні групи та мережі використовують етнічні відмінності, загострюючи насильство між громадами. Додаткову роль у цьому відіграють зміна клімату та нестача ресурсів.

3. Слабкість держав Сахелю через часту зміну влади за допомогою переворотів, недостатній економічний розвиток, погане урядування та відсутність державного контролю над усією територією країни (Малі, Нігер та Буркіна-Фасо входять до 20 найбільш крихких країн світу). Внаслідок відсутності державного контролю над усією територією країни виникають так звані сірі зони на периферії країн, через які пролягають шляхи нелегальної міграції, наркотрафіку. Крім того, слабкий економічний розвиток, великий відсоток безробіття серед населення полегшують процес вербування людей до лав терористичних організацій.

³ Global Terrorism Index 2024, Institute for Economics and Peace, February 29, 2024, <https://reliefweb.int/report/world/global-terrorism-index-2024>.

4. Неусунення справжніх причин нестабільності в регіоні. Антитерористичну діяльність було спрямовано на терористичні угруповання, тоді як основні передумови нестабільності: слабку економіку, неналежне урядування – проігноровано. Поліпшення в цих сферах, особливо в сільських і слаборозвинених районах, унеможливить мобілізацію населення терористичними угрупованнями.

5. Слабка координація антитерористичних зусиль різних міжнародних акторів. У 2020 р. в Нуакшоті було домовлено про створення Міжнародної коаліції для Сахелю, яка б відповідала за координацію антитерористичних зусиль у регіоні, проте її ефективність була доволі обмеженою через велику кількість залучених акторів та складність процесу.

З 2020 р. політична ситуація в країнах регіону зазнала змін: групи військових офіцерів захопили владу в Малі (серпень 2020 р.), Буркіна-Фасо (січень 2022 р.) і Нігері (липень 2023 р.). Як у Малі, так і в Буркіна-Фасо, після першого перевороту був другий: у Малі хунта на чолі з полковником Ассімі Гоїтою скинула цивільних призначенців у травні 2021 р., у Буркіна-Фасо капітан Ібрагім Траоре скинув полковника Поля-Генрі Дамібу у вересні 2022 р. Хунти обіцяли перехід до цивільного правління, проте на практиці діє авторитарне правління з постійним відкладанням проведення виборів чи передачі влади цивільним представникам.

Після приходу до влади військові хунти звинувачували міжнародних партнерів у неефективності їхнього військового втручання та реалізації неоколоніальної політики в співпраці з Нігером, Малі та Буркіна-Фасо, що супроводжувалося маніфестаціями населення з вимогами виведення іноземних військ. Варто зауважити, що у зменшенні впливу європейських країн та США в Сахелі, зокрема, була зацікавлена Росія, щоб отримати доступ до ресурсів регіону, встановити контроль над шляхами нелегальної міграції до Європи та посилити свій військово-політичний вплив в Африці. Тож Росія була спонсором багатьох пропагандистських кампаній у ЗМІ Сахелю з метою дискредитування Франції та маніпулювання суспільною думкою⁴. Всі згадані вище чинники разом із високою вартістю операції «Бархан» для Парижа призвели до рішення про завершення операції «Бархан», про що 13 липня 2021 р. оголосив президент Франції Емманюель Макрон. У 2023 р. на вимогу хунти Малі було припинено діяльність MINUSMA.

Схожий сценарій згодом повторився в Буркіна-Фасо та Нігері у 2023 р., коли на вимогу місцевих хунт Франція згорнула свою військову присутність. Свій контингент з Нігеру вивели також США у 2024 р. Окрім цього, Малі, Буркіна-Фасо та Нігер вийшли із сил G5 Sahel у 2022–2023 рр. Виник своєрідний вакуум: збройні сили трьох сахельських країн є доволі слабкими і самостійно неспроможні забезпечити належну відповідь на терористичну загрозу, а отже потребують зовнішньої підтримки. Цією ситуацією вдало скористалася Москва: у грудні 2021 р., після попередніх домовленостей та передачі зброї Бамако, найманці ПВК «Вагнер» (згодом перебранованої в збройне формування «Африканський корпус») прибули в Малі на запрошення керівників країни для боротьби з терористичною загрозою в північній провінції⁵. У січні⁶ та квітні⁷ 2024 р. російські найманці з'явилися у Буркіна-Фасо та Нігері, відповідно. Отже, можемо зазначити, що протягом 2021–2023 рр. відбулася кардинальна зміна міжнародних гравців, залучених до контртерористичної діяльності в Центральному Сахелі.

Влада Малі заявила про прогрес у боротьбі з тероризмом після появи російських найманців, проте статистичні дані міжнародних моніторингових агенцій це не підтверджують. Зокрема, за даними ACLED, зростання чисельності загиблих серед цивільного населення у 2022 р.

⁴ Dan Whitman, "The West's Loss of the Sahel: Not Only Russia's Doing," Foreign Policy Research Institute, July 2024, <https://www.fpri.org/article/2024/07/the-wests-loss-of-the-sahel-not-only-russias-doing/>

⁵ Юрій Олійник, Марта Олійник-Дьомочко, Анатолій Максимов, «Вплив діяльності ПВК "Вагнер" на держави Африки: наслідки для України», Центр міжнародної безпеки, червень 2023, <https://analytics.intsecurity.org/wagner-group-africa/>

⁶ Anna Kowalska, "Wagner Forces Under a New Flag: Russia's Africa Corps in Burkina Faso," Centre for Eastern Studies, January 31, 2024, <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-01-31/wagner-forces-under-a-new-flag-russias-africa-corps-burkina-faso>.

⁷ Liam Karr, "Africa File Special Edition: Russia's Africa Corps Arrives in Niger – What's Next?," Institute for the Study of War, April 12, 2024, <https://www.understandingwar.org/background/africa-file-special-edition-russia%E2%80%99s-africa-corps-arrives-niger-what%E2%80%99s-next>.

збігається з прибуттям сил ПВК «Вагнер». У перші шість місяців 2022 р. кількість атак різко зросла, зокрема в зоні трикордоння: за цей період було вбито понад дві тисячі мирних жителів, що на 50 % більше, ніж у 2021 р.⁸ За перші сім місяців 2023 р. загинули щонайменше 7800 цивільних осіб, що значно більше, ніж у 2022 р.⁹ Річ у тім, що заявлені цілі Росії в Сахелі – використання найманців для тренування збройних сил Малі та ведення контртерористичної діяльності – не збігаються з реальними. Для підтвердження наведемо такі факти:

1. Найманці «Африканського корпусу» задіяні в країнах Центрального Сахелю передовсім для стабілізації чинних режимів, а не для боротьби з терористичними угрупованнями. Зокрема, відбуваються такі події, як переслідування журналістів та політичних активістів, участь у масових розправах над цивільним населенням (найчастіше проти етносу Фулані)¹⁰, закриття незалежних і закордонних ЗМІ¹¹.

2. Після завершення MINUSMA в Малі російські сили та регулярна армія Малі сфокусувалися на боротьбі з туарегами на півночі країни. Як Малі, так і Росія, прагнуть отримати доступ до покладів золота на цій території. Російські найманці намагаються контролювати кустарні золоті копальні між Гао та Кідалем¹². Свідченням цього є підписання в листопаді 2023 р. між Малі та Росією меморандуму про фінансування та будівництво золотопереробного заводу в столиці Бамако¹³, перегляд угод з іноземними компаніями, які працюють у цій країні, та зміна гірничого кодексу. Останнє стосується і Буркіна-Фасо та Нігеру.

3. Російські найманці є малоефективними в боротьбі з терористичними угрупованнями. Підтвердженням цього є втрати серед росіян: в атаках під Тінзауатеном (2024 р.), Бандіагарі та Севаре (2023 р.) загинуло сумарно понад 100 осіб, що перевищує кількість загиблих французьких військових за час усієї операції «Бархан». Обмежена протидія терористам з боку російських сил не приносить успіхів, кількість атак з боку угруповань зростає. Одним із найпроблемніших був штурм школи жандармерії військової бази в столиці Малі Бамако 17 вересня 2024 р., оскільки це вперше за дев'ять років ісламістські угруповання завдали удару по місту.

Наступна вагома зміна в безпековому плані стосується створення Конфедерації держав Сахелю: 16 вересня 2023 р. Малі, Нігер та Буркіна-Фасо підписали договір про взаємну оборону, 28 січня 2024 р. країни вийшли з ЕКОВАС (Економічне співтовариство країн Західної Африки), а 6 липня 2024 р. оголосили про створення конфедерації. Також у конфедерації зазначили про створення об'єднаних сил для боротьби з безпековими загрозами. Проте перед розгортанням спільних сил постає низка викликів, основним з яких є наявність достатніх оперативних спроможностей національних збройних сил для ефективної участі в регіональних військових операціях. Додатковими аспектами є забезпечення належного рівня координації між учасниками, фінансова підтримка операцій, а також залежність конфедеративних структур від військових режимів з огляду на їхню тимчасову стабільність.

Порівнявши два періоди – до та після 2021 р., можна зазначити, що перший формат мультиакторної безпекової взаємодії із залученням Франції, США, ООН та ЄС був ефективнішим у короткостроковій перспективі через стримування терористичної загрози. Після зміни політичного контексту в країнах Центрального Сахелю акцент змістився на забезпечення влади військових режимів та експлуатацію ресурсів, що веде до поглиблення безпекової кризи, погіршення умов

⁸ ACLED, "Regional Overview: Africa (21–27 May 2022)," *ReliefWeb*, June 1, 2022, <https://reliefweb.int/report/burkina-faso/acled-regional-overview-africa-21-27-may-2022>.

⁹ Katarina Hoijs and Antony Sguazzin, "Sahel Deaths Are Surging, Contracting Juntas' Claims on Security," *Bloomberg*, August 7, 2023, <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-07/sahel-deaths-are-surging-contracting-juntas-claims-on-security>.

¹⁰ "Rapport sur les évènements de Moura du 27 au 31 mars 2022," Office of the High Commissioner for Human Rights, May 2023, <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/countries/mali/20230512-Moura-Report.pdf>.

¹¹ "Militant Islamist Groups Advancing in Mali," African Center for Strategic Studies, September 24, 2024, <https://africacenter.org/spotlight/militant-islamist-groups-advancing-mali/>.

¹² "Disarray in Azawad," *All Eyes on Wagner*, August 3, 2024, <https://alleyesonwagner.org/2024/08/03/disarray-in-azawad/>.

¹³ Tiemoko Diallo, "Mali Signs Agreement with Russia to Build Gold Refinery," *Reuters*, November 22, 2023, <https://www.reuters.com/markets/commodities/mali-signs-agreement-with-russia-build-gold-refinery-2023-11-22>.

життя цивільного населення та зростання загрози для Західної Африки загалом. У вересні 2024 р. очільник Африканського командування США (AFRICOM) Майкл Ленглі повідомив, що терористичні групи в Сахелі «метастазують і рухаються до північних кордонів прибережних держав Західної Африки: Кот-д'Івуару, Гани, Того та Беніну»¹⁴. За даними ACLED, екстремістські групи вчинили у 2023 р. 171 напад у Беніні, 14 – у Того. Африканський центр стратегічних досліджень стверджує, що за 2022–2023 рр. кількість насильницьких інцидентів за участі терористичних угруповань поблизу кордонів країн Центрального Сахелю з сусідніми західноафриканськими країнами зросла на 250 % (понад 450 випадків)¹⁵.

З огляду на попередній досвід урегулювання кризи в державах Центрального Сахелю можна виокремити три групи стратегічних орієнтирів: перша – спрямована на поліпшення безпекової ситуації, друга – на забезпечення сталого розвитку регіону, третя – на економічне зростання.

Одним із головних орієнтирів першої групи є створення регіональної архітектури безпеки під проводом африканського регіонального органу, що дасть змогу швидко реагувати на кризи та запобігти можливості зовнішніх акторів мати зиск (як ресурсний, так і політичний) із слабкості регіону. З огляду на масштаб і потенційну ескалацію терористичної загрози, важливо координувати зусилля різних регіональних ініціатив та організацій, включно з Аккрьською ініціативою та ЕКОВАС. З огляду на імідж та широке представництво, ЕКОВАС може стати ядром нової регіональної архітектури безпеки. Доцільно також забезпечити координацію із загальноафриканською архітектурою миру та безпеки Африканського Союзу. Окремим напрямом має бути пошук консенсусу і залучення Малі, Буркіна-Фасо та Нігеру до цієї архітектури, оскільки без їхньої участі та без активної протидії тероризму на їхніх територіях діяльність екстремістських угруповань поширяться й на інші країни Африки, початок чого спостерігається вже зараз.

Наступним безпековим орієнтиром є поліпшення спроможності армій країн регіону для ефективнішої відповіді на терористичні загрози. У пригоді може стати досвід іноземних партнерів, проведення спільних військових навчань.

Друга група орієнтирів охоплює питання демократичного управління та сталого розвитку, оскільки слабкість у цій сфері створює деструктивні умови для розширення діяльності терористичних угруповань та залучення місцевого населення до їхніх лав. Головним чинником є протидія подальшому силовому захопленню влади в країнах регіону, адже однією з основних причин переворотів є відсутність відповіді на них. А прийшовши до влади, військові хунти найменше дбають про добробут та безпеку цивільного населення країн.

Ця група орієнтирів передбачає також роботу з молоддю через розвиток освітніх ініціатив, підвищення кваліфікації молодих спеціалістів та сприяння їхній інтеграції на ринку праці, ефективне вирішення питання біженців з місцевими громадами. Істотне значення має також зміцнення місцевого управління завдяки більшій прозорості процесів управління, залученню громадян до ухвалення рішень та поліпшенню якості публічних послуг.

Третя група орієнтирів стосується залучення іноземних інвестицій, посилення розвитку та інтеграції в сільських і слаборозвинених зонах, створення спеціальних економічних програм для молоді, надання кредитів для малого та середнього бізнесу. Корисним може стати досвід Кот-д'Івуару, який застосував схожу стратегію у 2020 р., щоб убезпечити північ країни від поширення діяльності екстремістських угруповань¹⁶.

Реалізація зазначених орієнтирів дасть змогу стабілізувати ситуацію в регіоні Центрального Сахелю, адже комплексний підхід сприятиме зміцненню безпеки, економічному відновленню та створенню стійких інституцій, здатних протистояти зовнішнім та внутрішнім загрозам. Лише

¹⁴ Patty Nieberg, "US looks to West Africa as new hub for counter-terrorism mission after leaving Niger, Chad," *Task & Purpose*, September 12, 2024, <https://taskandpurpose.com/news/us-west-africa-counter-terrorism/>

¹⁵ "IntelBrief: November 20, 2024," The Soufan Center, November 20, 2024, <https://thesoufancenter.org/intelbrief-2024-november-20/>

¹⁶ Florence Richard, "Comment Alassane Ouattara a contenu la menace jihadiste," *Jeune Afrique*, August 27, 2024, <https://www.jeuneafrique.com/1591571/politique/comment-alassane-ouattara-a-contenu-la-menace-jihadiste/>

завдяки поєднанню цих напрямів можна забезпечити довгострокову стабільність і розвиток, необхідні для досягнення мирного співіснування в регіоні.

Висновки. Безпекова криза в Центральному Сахелі має багатовимірний характер, зумовлений впливом транснаціонального тероризму, етнічних конфліктів, змін клімату, організованої злочинності, а її коріння сягає глибинних чинників, як-от значна слабкість державних інститутів, низький рівень соціально-економічного розвитку. Попри масштабні міжнародні зусилля, зокрема операції «Бархан», «Сервал» та MINUSMA, первинні причини кризи досі не усунено через недостатню координацію дій учасників та фокусування на військових методах.

Ситуація в Центральному Сахелі різко загострилася після серії переворотів у Малі, Буркіна-Фасо та Нігері. Після виходу Франції, США та міжнародних місій виник вакуум, який заповнила Росія через військову співпрацю та залучення найманців. Однак діяльність російських сил виявилася малоефективною в боротьбі з тероризмом, оскільки їхнім основним інтересом є підтримка чинних режимів та отримання контролю над ресурсами. Це призвело до зростання насильства, загострення терористичних загроз і створення ризиків дестабілізації сусідніх країн.

Розв'язання кризи в Центральному Сахелі потребує комплексного підходу: посилення регіональної архітектури безпеки, забезпечення сталого економічного розвитку, соціальної інтеграції маргіналізованих громад і відновлення державного управління. Системна стабілізація передбачає інвестування в розвиток сільських районів, розширення доступу до освіти, боротьбу з безробіттям молоді та формування умов для сталого урядування. Це дасть змогу зменшити залежність населення від терористичних угруповань і підвищить ефективність боротьби з екстремізмом у довгостроковій перспективі.

Список використаної літератури

- Олійник, Юрій, Марта Олійник-Дьомочко, Анатолій Максимов. «Вплив діяльності ПБК “Вагнер” на держави Африки: наслідки для України». Центр міжнародної безпеки, International Security Analytics, червень 2023. <https://analytics.intsecurity.org/wagner-group-africa>.
- ACLED. “Regional Overview: Africa (21–27 May 2022).” *ReliefWeb*, June 1, 2022. <https://reliefweb.int/report/burkina-faso/acled-regional-overview-africa-21-27-may-2022>.
- African Center for Strategic Studies. “Militant Islamist Groups Advancing in Mali.” African Center for Strategic Studies, September 24, 2024. <https://africacenter.org/spotlight/militant-islamist-groups-advancing-mali/>.
- All Eyes on Wagner. “Disarray in Azawad.” August 3, 2024. <https://alleyesonwagner.org/2024/08/03/disarray-in-azawad>.
- Diallo, Tiemoko. “Mali Signs Agreement with Russia to Build Gold Refinery.” *Reuters*, November 22, 2023. <https://www.reuters.com/markets/commodities/mali-signs-agreement-with-russia-build-gold-refinery-2023-11-22>.
- Global Terrorism Index 2024*. Institute for Economics and Peace, February 29, 2024. <https://reliefweb.int/report/world/global-terrorism-index-2024>.
- Hoijs, Katarina, and Antony Sguazzin. “Sahel Deaths Are Surging, Contracting Juntas’ Claims on Security.” *Bloomberg*, August 7, 2023. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-07/sahel-deaths-are-surging-contracting-juntas-claims-on-security>.
- Karr, Liam. “Africa File Special Edition: Russia’s Africa Corps Arrives in Niger – What’s Next?” Institute for the Study of War, April 12, 2024. <https://www.understandingwar.org/backgrounder/africa-file-special-edition-russia%E2%80%99s-africa-corps-arrives-niger-what%E2%80%99s-next>.
- Kowalska, Anna. “Wagner Forces Under a New Flag: Russia’s Africa Corps in Burkina Faso.” Centre for Eastern Studies, January 31, 2024. <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-01-31/wagner-forces-under-a-new-flag-russias-africa-corps-burkina-faso>.
- Nieberg, Patty. “US looks to West Africa as new hub for counter-terrorism mission after leaving Niger, Chad.” *Task & Purpose*, September 12, 2024. <https://taskandpurpose.com/news/us-west-africa-counter-terrorism/>.
- Office of the High Commissioner for Human Rights. “Rapport sur les événements de Moura du 27 au 31 mars 2022.” Office of the High Commissioner for Human Rights, May 2023. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/countries/mali/20230512-Moura-Report.pdf>.

- Richard, Florence. "Comment Alassane Ouattara a contenu la menace jihadiste." *Jeune Afrique*, August 27, 2024. <https://www.jeuneafrique.com/1591571/politique/comment-alassane-ouattara-a-contenu-la-menace-jihadiste>.
- Security Council Report. "West Africa and the Sahel. Monthly Forecast." Security Council Report, December 2024. <https://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2024-12/west-africa-and-the-sahel-13.php>.
- Spatial Conflict Dynamics indicator. Mapping Territorial Transformations in Africa. Accessed January 16, 2025. <https://mapping-africa-transformations.org/security>.
- The Soufan Center. "IntelBrief: November 20, 2024." The Soufan Center, November 20, 2024. <https://thesoufancenter.org/intelbrief-2024-november-20>.
- Whitman, Dan. "The West's Loss of the Sahel: Not Only Russia's Doing." Foreign Policy Research Institute, July 2024. <https://www.fpri.org/article/2024/07/the-wests-loss-of-the-sahel-not-only-russias-doing>.

Bibliography

- ACLED. "Regional Overview: Africa (21–27 May 2022)." *ReliefWeb*, June 1, 2022. <https://reliefweb.int/report/burkina-faso/acled-regional-overview-africa-21-27-may-2022>.
- African Center for Strategic Studies. "Militant Islamist Groups Advancing in Mali." African Center for Strategic Studies, September 24, 2024. <https://africacenter.org/spotlight/militant-islamist-groups-advancing-mali/>.
- All Eyes on Wagner. "Disarray in Azawad." August 3, 2024. <https://alleyesonwagner.org/2024/08/03/disarray-in-azawad>.
- Diallo, Tiemoko. "Mali Signs Agreement with Russia to Build Gold Refinery." *Reuters*, November 22, 2023. <https://www.reuters.com/markets/commodities/mali-signs-agreement-with-russia-build-gold-refinery-2023-11-22>.
- Global Terrorism Index 2024*. Institute for Economics and Peace, February 29, 2024. <https://reliefweb.int/report/world/global-terrorism-index-2024>.
- Hoijs, Katarina, and Antony Sguazzin. "Sahel Deaths Are Surging, Contracting Juntas' Claims on Security." *Bloomberg*, August 7, 2023. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-08-07/sahel-deaths-are-surging-contracting-juntas-claims-on-security>.
- Karr, Liam. "Africa File Special Edition: Russia's Africa Corps Arrives in Niger – What's Next?" Institute for the Study of War, April 12, 2024. <https://www.understandingwar.org/backgrounder/africa-file-special-edition-russia%E2%80%99s-africa-corps-arrives-niger-what%E2%80%99s-next>.
- Kowalska, Anna. "Wagner Forces Under a New Flag: Russia's Africa Corps in Burkina Faso." Centre for Eastern Studies, January 31, 2024. <https://www.osw.waw.pl/en/publikacje/analyses/2024-01-31/wagner-forces-under-a-new-flag-russias-africa-corps-burkina-faso>.
- Nieberg, Patty. "US looks to West Africa as new hub for counter-terrorism mission after leaving Niger, Chad." *Task & Purpose*, September 12, 2024. <https://taskandpurpose.com/news/us-west-africa-counter-terrorism/>.
- Office of the High Commissioner for Human Rights. "Rapport sur les événements de Moura du 27 au 31 mars 2022." Office of the High Commissioner for Human Rights, May 2023. <https://www.ohchr.org/sites/default/files/documents/countries/mali/20230512-Moura-Report.pdf>.
- Oliinyk, Yurii, Marta Oliinyk-D'omochko, and Anatolii Maksymov. "The Impact of Wagner Group's Activities on African States: Implications for Ukraine." Centre for International Security, International Security Analytics, July 3, 2023. <https://analytics.intsecurity.org/en/the-impact-of-wagner-groups-activities-on-african-states-implications-for-ukraine/>.
- Richard, Florence. "Comment Alassane Ouattara a contenu la menace jihadiste." *Jeune Afrique*, August 27, 2024. <https://www.jeuneafrique.com/1591571/politique/comment-alassane-ouattara-a-contenu-la-menace-jihadiste>.
- Security Council Report. "West Africa and the Sahel. Monthly Forecast." Security Council Report, December 2024. <https://www.securitycouncilreport.org/monthly-forecast/2024-12/west-africa-and-the-sahel-13.php>.
- Spatial Conflict Dynamics indicator. Mapping Territorial Transformations in Africa. Accessed January 16, 2025. <https://mapping-africa-transformations.org/security>.
- The Soufan Center. "IntelBrief: November 20, 2024." The Soufan Center, November 20, 2024. <https://thesoufancenter.org/intelbrief-2024-november-20>.
- Whitman, Dan. "The West's Loss of the Sahel: Not Only Russia's Doing." Foreign Policy Research Institute, July 2024. <https://www.fpri.org/article/2024/07/the-wests-loss-of-the-sahel-not-only-russias-doing>.

Marta Oliynyk-Domochko

International Charitable Foundation “Global Ukraine”

TRANSFORMATION OF THE SECURITY SITUATION IN THE CENTRAL SAHEL AFTER THE OPERATION BARKHANE

Abstract

This article comprehensively explores the changing security landscape in the Central Sahel subregion – Mali, Burkina Faso, and Niger – after the conclusion of Operation Barkhane in 2022. Particular emphasis is placed on the Liptako-Gourma region, a critical arena for the activity of terrorist groups such as Jama’at Nasr al-Islam wal Muslimin (JNIM), affiliates of the Islamic State, Al-Qaeda, and Boko Haram. The article highlights the reasons for the spread of terrorism, including the aftermath of the Libyan conflict, the impact of ethnic disputes, and the frailty of state authority.

The author analyzes the region’s security architecture during and after Operation Barkhane, identifying factors, that led to the limited efficacy of counterterrorism in 2014–2022. The discussion also examines how and why security assurance strategies in the region have shifted. Special attention is directed toward the influence of mercenaries from the Russian “Africa Corps” paramilitary unit, key drivers behind the recent escalation of terrorist activity, the role of military regimes, and the implications of the establishment of the Alliance of Sahel States.

In the final section, the author identifies three main groups of strategic guidelines necessary to address the security crisis in the Central Sahel: improving the security situation, ensuring sustainable development, and fostering economic growth. Specific recommendations include establishing a regional security architecture under an African authority, enhancing the operational capacities of regional armies, attracting foreign investments, developing infrastructure in underdeveloped areas, addressing youth unemployment, and supporting small and medium-sized enterprises. Implementing these initiatives could stabilize the region, strengthen institutions, reduce terrorism, and ensure long-term stability and progress.

The author used such methods as comparative and historical analyses, a systems approach, case study, modeling, and forecasting.

Keywords: Sahel, terrorist groups, regional security, security architecture, Barkhane, Mali, Burkina Faso, Niger, ECOWAS.

Матеріал надійшов 19 січня 2025 р.

Олійник-Дьомочко Марта Сергіївна – кандидатка політичних наук, експертка Фондації Global Ukraine (м. Київ, Україна)

Oliynyk-Domochko Marta – PhD in Political Science, expert at the Global Ukraine Foundation (Kyiv, Ukraine)

ORCID iD: 0000-0002-9113-5677

E-mail: marta.domochko@gmail.com

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Олійник-Дьомочко, Марта. «Трансформація безпекової ситуації в Центральному Сахелі після завершення операції «Бархан»». *Empirio* 2, № 1 (2025): 92–101. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.92-101>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Oliynyk-Domochko, Marta. "Transformation of the Security Situation in the Central Sahel after the Operation Barkhane." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 92–101. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.92-101> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115>

УДК 334.722:364.016

Денис Гуцол

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0003-3144-1311>

Наталія Якимова

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-5278-1142>

ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ СОЦІАЛЬНОГО ВПЛИВУ ЯК КЛЮЧОВОГО ІНСТРУМЕНТУ УПРАВЛІННЯ СОЦІАЛЬНИМИ ПІДПРИЄМСТВАМИ

У статті досліджено проблему оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами. Актуальність теми зумовлена зростанням ролі соціального підприємництва в сучасних соціально-економічних умовах та необхідністю підвищення ефективності діяльності соціальних підприємств завдяки об'єктивному вимірюванню соціальних результатів. Метою статті є обґрунтування теоретичних засад і практичних інструментів оцінювання соціального впливу для вдосконалення управлінських рішень соціальних підприємств.

У процесі дослідження використано комплекс методів: аналіз і синтез для огляду наукової літератури, порівняльний аналіз міжнародних підходів до оцінювання соціального впливу, метод SWOT-аналізу для виявлення сильних і слабких сторін наявних практик, а також методи кількісного та якісного оцінювання результатів.

У статті розглянуто основні інструменти вимірювання соціального впливу: логічну модель, теорію змін, соціальну рентабельність інвестицій та збалансовану систему показників як інтегровану модель управління.

Автори обґрунтовують, що системне оцінювання соціального впливу не лише дає змогу підвищити прозорість діяльності соціальних підприємств, а й сприяє ухваленню обґрунтованих стратегічних та операційних рішень. Наведено приклади успішних кейсів соціальних підприємств на національному та міжнародному рівнях, які демонструють практичні переваги впровадження оцінювання соціального впливу.

У результаті дослідження розроблено рекомендації щодо впровадження систем оцінювання соціального впливу в управлінські процеси соціальних підприємств. Запропоновані інструменти дають змогу підвищити ефективність управління, оптимізувати ресурси та посилити соціальний результат, що в підсумку сприяє досягненню цілей сталого розвитку.

Ключові слова: соціальний вплив, соціальне підприємництво, оцінювання ефективності, управлінські інструменти, соціальна рентабельність інвестицій, сталий розвиток, стратегічне управління.

Сучасний розвиток соціального підприємництва є важливим елементом процесу розв'язання соціальних та економічних проблем суспільства. Соціальні підприємства поєднують бізнес-підходи з досягненням соціальних цілей, а отже, їхня діяльність є унікальною та стратегічно значущою для сталого розвитку. Водночас ефективність діяльності таких підприємств не можна оцінювати лише традиційними фінансовими показниками, оскільки їхньою основною метою є створення соціального впливу.

Незважаючи на зростаючу увагу до соціального підприємництва, проблема оцінювання ефективності соціального впливу залишається недостатньо вирішеною як у теоретичному, так і в практичному вимірах. Через відсутність уніфікованих методів та інструментів оцінювання, а також обмеженість ресурсів і фахової експертизи соціальні підприємства стикаються зі значними викликами щодо об'єктивного вимірювання соціальних результатів. Це, своєю чергою, ускладнює управлінський процес, знижує прозорість діяльності підприємств та обмежує їхню спроможність залучати інвестиції та підтримку зацікавлених сторін.

Отже, актуальною проблемою є розроблення і впровадження дієвих механізмів оцінювання ефективності соціального впливу, за допомогою яких соціальні підприємства не лише демонструватимуть досягнуті результати, але й підвищуватимуть якість управлінських рішень, стратегічно плануватимуть діяльність та забезпечуватимуть сталий розвиток у довгостроковій перспективі.

Особливої актуальності проблема набуває в умовах глобальних викликів і національних потреб, адже соціальні підприємства можуть стати ефективним інструментом для розв'язання таких питань, як подолання бідності, підтримка вразливих груп населення, створення робочих місць та розвиток місцевих громад.

Дослідження проблеми оцінювання ефективності соціального впливу є необхідним для формування науково обґрунтованих підходів до управління соціальними підприємствами, підвищення їхньої результативності та забезпечення прозорості їхньої діяльності.

Питання оцінювання ефективності соціального впливу як інструменту управління соціальними підприємствами досліджували такі вітчизняні науковці, як В. Остапенко, І. Барановська, Л. Петренко, О. Литвин, В. Шевчук. У своїх працях вони наголошують на важливості розроблення методики вимірювання соціального впливу для підвищення ефективності діяльності соціальних підприємств в Україні. Зокрема, дослідження стосуються ролі соціального підприємництва в розв'язанні соціальних проблем, підвищенні добробуту населення та розвитку місцевих громад.

Гіпотеза дослідження. Ефективне оцінювання соціального впливу є ключовим інструментом підвищення результативності управлінських рішень соціальних підприємств, що не лише дає змогу посилити їхню соціальну місію, але й сприяє підвищенню прозорості, залученню додаткових ресурсів та забезпеченню сталого розвитку підприємства в довгостроковій перспективі.

1. Впровадження систем оцінювання соціального впливу підвищує ефективність управління соціальними підприємствами завдяки можливості об'єктивно аналізувати результати їхньої діяльності.

2. Наявність чітких методик оцінювання соціального впливу підвищує довіру інвесторів, донорів та партнерів, що забезпечує додаткове фінансування для соціальних підприємств.

3. Використання інструментів оцінювання соціального впливу дає змогу оптимізувати використання ресурсів та поліпшити планування діяльності підприємств.

Метою статті є дослідження методів оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами.

Виклад основного матеріалу. Соціальне підприємництво є важливим інструментом для розв'язання соціальних та економічних проблем, особливо в умовах сучасних викликів глобалізації, соціальної нерівності та обмеженості державних ресурсів. Основною відмінністю соціальних підприємств від традиційного бізнесу є орієнтація на створення соціального впливу, що потребує ефективного вимірювання для забезпечення прозорості, підвищення результативності управлінських рішень та залучення фінансування. Соціальні підприємства стають дедалі популярнішими як інструмент розв'язання різноманітних соціальних проблем, як-от безробіття, бідність, нерівність та екологічні виклики. Особливістю соціальних підприємств є їхня подвійна місія: прагнення до фінансової стійкості та досягнення соціальних цілей. Для успішного управління такими

підприємствами важливо не лише генерувати прибуток, а й забезпечувати позитивний соціальний вплив. Оцінювання ефективності соціального впливу стає невіддільною частиною управлінського процесу, оскільки дає змогу вимірювати досягнення соціальних цілей, визначати напрями для поліпшення та демонструвати результати зацікавленим сторонам.

Соціальне підприємство – це бізнес-модель, яка поєднує комерційну діяльність із соціальною місією. Головною метою соціального підприємства є розв’язання соціальних, екологічних або культурних проблем, а не лише отримання прибутку.

Основні характеристики соціального підприємства:

- соціальна місія: пріоритетом є створення позитивного впливу на суспільство або довкілля;
- фінансова стійкість: підприємство генерує дохід через продаж товарів чи послуг, завдяки чому є незалежним від грантів чи донорської допомоги;
- інноваційність: використання креативних підходів до розв’язання соціальних проблем;
- залучення громади: співпраця з місцевими громадами та врахування їхніх потреб.

Соціальні підприємства діють у різних сферах: освіта, охорона здоров’я, екологія, працевлаштування вразливих груп населення тощо.

Для завдань цього дослідження соціальний вплив узагальнено можна визначити як результати діяльності соціального підприємства, які сприяють розв’язанню конкретних соціальних проблем і позитивним змінам у суспільстві. Це визначення базується на трактуванні цього поняття вітчизняними та закордонними науковцями. На відміну від фінансових показників, оцінювання соціального впливу потребує комплексного підходу, що поєднує як кількісні, так і якісні методи.

Проблема соціального впливу є важливою в контексті соціальної психології, оскільки цей феномен визначає, як індивіди та групи змінюють свою поведінку під впливом інших людей, групових норм та зовнішніх умов. Проте соціальна психологія традиційно мало звертала увагу на те, як цей вплив може формуватися через взаємодію між людьми, і лише в останні десятиліття він здобув визнання серед дослідників. Зокрема, поняття соціального впливу зазнало значних змін у працях таких учених, як Г. Тард, С. Сігел, Г. Лебон, а також сучасних дослідників, як-от Р. Чалдіні, Ф. Зімбардо, М. Ляйппе, які розвивали цей напрям. Останні дослідження вивчають механізми впливу в умовах нових технологій та інформаційного суспільства, у якому соціальний вплив стає важливим інструментом управління та моделювання поведінки людей, зокрема через соціальні мережі та медіа. Це також зумовлено актуальністю питань, пов’язаних з ефективним застосуванням соціальних і психологічних законів на практиці, зокрема в межах новітніх інформаційних технологій¹.

Поняття соціального впливу передбачає процес зміни поведінки, переконань або емоцій індивідів або груп під впливом інших людей, груп або суспільних норм. Це можуть бути як явні дії (переконування, маніпуляція, груповий тиск), так і тонші форми впливу через соціальні стереотипи, традиції чи медіа. Зовнішні чинники (соціальні мережі, культурні впливи, авторитети) можуть змінювати індивідуальні або колективні установки, думки та поведінку.

Значення соціального впливу для соціальних підприємств полягає в тому, що це явище дає змогу підвищити ефективність їхньої діяльності за допомогою впливу на цільові групи, поліпшення взаємодії з партнерами та підвищення соціальної відповідальності.

- Мотивація та залучення ресурсів: соціальний вплив може бути використаний для залучення інвестицій, спонсорів і партнерів. Наприклад, завдяки позитивному іміджу соціальне підприємство може залучити більше прихильників серед громадськості, збільшити попит на продукцію чи послуги, а також забезпечити підтримку через публічні кампанії або соціальні мережі.

- Зміна поведінки споживачів і партнерів: підприємства можуть використовувати соціальний вплив для формування нових поведінкових моделей серед своїх клієнтів або партнерів. Наприклад, компанії, що займаються екологічними чи соціальними проєктами, можуть впливати на свідомість споживачів, сприяючи більш відповідальним покупкам і взаємодії з суспільством.

- Поліпшення корпоративної культури: вплив на поведінку працівників через створення позитивної корпоративної культури може підвищити продуктивність і задоволення від роботи.

¹ Віталій Татенко, *Соціальна психологія впливу* (Київ: Міленіум, 2008).

Культура відкритості, співпраці та взаємопідтримки важлива для створення ефективних команд на соціальних підприємствах.

Дослідники соціального впливу в контексті соціальних підприємств наголошують на його важливості для стійкості бізнес-моделей, розвитку інновацій та адаптації до змінних соціальних умов.

Існує кілька моделей та підходів до оцінювання соціального впливу, зокрема: логічна модель, теорія змін, соціальна рентабельність інвестицій, збалансована система показників, вимірювання соціального впливу.

1. Логічна модель (Logic Model): описує послідовність взаємозв'язків між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом, які виникають у процесі реалізації соціальних програм чи проєктів. Ця модель дає змогу чітко структурувати, яким чином вжиті заходи та використані ресурси ведуть до очікуваних результатів і впливів.

Переваги логічної моделі:

- прозорість і простота: модель дає змогу наочно представити, як різні елементи проєкту взаємопов'язані і як кожна дія сприяє досягненню бажаних результатів. Це допомагає зрозуміти логіку дій і ефективність використання ресурсів;

- планування і моніторинг: логічна модель допомагає під час планування проєкту, визначаючи, які ресурси потрібні і які результати повинні бути досягнуті. Також вона є потужним інструментом для моніторингу й оцінювання процесу виконання проєкту комунікації. Модель допомагає зрозуміти взаємозв'язок між різними етапами проєкту і забезпечує спільне розуміння цілей та методів для всіх учасників процесу, що поліпшує ефективність комунікації в межах проєкту.

За допомогою логічної моделі можна легко адаптувати проєкт до нових умов чи потреб, оскільки вона дає змогу чітко ідентифікувати, які зміни в діяльності можуть спричинити зміни в результатах чи вплинути на кінцевий результат.

Логічна модель чітко відображає лінійний процес, у якому кожен етап залежить від попереднього. Це дає змогу глибше розуміти, як ресурси й активності перетворюються на результати. Модель дає чітке визначення, як будуть вимірюватися результати і вплив проєкту. Це дає змогу оцінювати ефективність на всіх етапах реалізації проєкту. Також логічна модель є гнучким інструментом, який можна адаптувати до специфічних вимог проєкту або організації, тож її можна застосовувати в різних контекстах і умовах. Цю модель активно використовує у своїх працях з оцінювання соціальних програм Карл В. Ларсон (Carl W. Larson), а Джеймс К. Фітцпатрік (James C. Fitzpatrick) наголошує на важливості логічної моделі для моніторингу та оцінювання програм у соціальному секторі.

Логічна модель є одним із найпоширеніших інструментів для оцінювання соціального впливу завдяки своїй простоті, структурованості та універсальності. Однак, окрім численних переваг, модель має і певні обмеження, які варто враховувати.

Обмеження логічної моделі:

- лінійність підходу: логічна модель передбачає, що всі етапи проєкту розвиваються в чіткій послідовності, що може не передавати реалій складних, динамічних чи нелінійних систем. У соціальних програмах результати часто впливають на початкові умови, створюючи цикл взаємодії, що модель може не врахувати;

- обмежена гнучкість у складних системах: у разі, якщо результати не є однозначними або є багато змінних, які важко передбачити, логічна модель може виявитися надто спрощеною;

- недооцінка зовнішніх чинників: модель зосереджена на внутрішніх взаємозв'язках проєкту, часто ігнорує зовнішні чинники (наприклад, політичний чи економічний контекст), які можуть значно вплинути на результати;

- проблеми з оцінюванням довгострокового впливу: логічна модель добре працює для оцінювання коротко- та середньострокових результатів, але оцінювання довгострокового впливу може потребувати складнішого підходу;

- залежність від якісних даних: для ефективного використання логічної моделі потрібно чітко визначити всі етапи, ресурси та результати, що може бути складним, особливо для нових чи інноваційних програм;

– сприйняття як інструменту оцінювання, а не розвитку: деякі організації можуть сприймати логічну модель лише як формальний інструмент звітності, ігноруючи її потенціал для розвитку стратегії чи вдосконалення процесів.

Отже, логічна модель є корисним і зручним інструментом для структурування та оцінювання проєктів. Однак під час її застосування потрібно враховувати контекст, складність системи та зовнішні впливи. Для максимальної ефективності логічну модель часто рекомендують поєднувати з іншими підходами, як-от теорія змін або системний аналіз, щоб подолати обмеження лінійності та забезпечити глибше розуміння впливу.

2. Теорія змін (*Theory of Change, ToC*): деталізує, як і чому очікується досягнення бажаних результатів через певні дії. Це структурний підхід до планування, моніторингу та оцінювання соціальних програм, що дає змогу чітко визначити, як і чому певна діяльність приведе до бажаних змін у конкретному контексті.

Основні аспекти теорії змін:

- визначення кінцевої мети: у центрі теорії змін стоїть бажаний довгостроковий соціальний вплив (наприклад, зменшення рівня бідності чи поліпшення доступу до освіти);
- зворотне планування: від кінцевої мети відбувається «зворотне мислення», що передбачає визначення проміжних результатів і необхідних кроків для їх досягнення;
- причинно-наслідкові зв'язки: визначаються чіткі взаємозв'язки між діями, результатами та впливом (цей ланцюг показує, як кожен етап веде до подальших змін);
- припущення: теорія змін містить припущення щодо того, чому конкретні дії приведуть до очікуваних змін (припущення повинні бути прозорими та обґрунтованими);
- вимірювання результатів: передбачає показники успіху на різних етапах – від коротко- до довгострокових змін.

Переваги теорії змін:

- чіткість і прозорість: допомагає організаціям чітко формулювати, як саме їхня діяльність сприяє досягненню позитивних змін у суспільстві;
- стратегічне планування: дає змогу стратегічно будувати діяльність, виявляти прогалини та визначати ефективні методи для досягнення результатів;
- оцінювання ефективності: сприяє вимірюванню впливу за допомогою конкретних показників, щоб виявити успіхи та недоліки програми;
- комунікація: дає змогу найкраще пояснити зацікавленим сторонам логіку програми, її цілі та очікувані результати.

Однією з перших цей підхід як спосіб планування соціальних програм розробляла американська дослідниця Керол Вайс (Carol Weiss) ще у 1990-х роках. Вона наголошувала на важливості побудови логічних зв'язків між діяльністю та кінцевими результатами. Андреа Андерсон (Andrea Anderson) докладно описала, як розробляти і застосовувати теорію змін для соціальних ініціатив². Аспен Інститут (*Aspen Institute*) та інші міжнародні організації активно використовують цей підхід для стратегічного планування та оцінювання соціального впливу. Теорія змін є фундаментальним інструментом для соціальних підприємств, оскільки вона забезпечує прозору логіку та ефективне вимірювання досягнутих результатів.

Теорія змін є потужним інструментом, який широко використовують для планування, моніторингу та оцінювання соціальних програм. Вона дає змогу організаціям розробляти чітку стратегію досягнення соціального впливу, однак, як і будь-який підхід, має переваги та обмеження.

Обмеження теорії змін:

- складність розроблення: розроблення детальної теорії змін може бути трудомістким і потребувати залучення експертів, особливо для великих або комплексних програм;

² Andrea Anderson, *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development* (The Aspen Institute, 2009), https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf.

– залежність від припущень: теорія змін ґрунтується на причинно-наслідкових зв'язках, які іноді складно перевірити. Неправильні або недостатньо обґрунтовані припущення можуть знизити ефективність підходу;

– ризик надмірної деталізації: надмірна деталізація та намагання врахувати всі можливі чинники можуть ускладнити практичне використання моделі;

– недооцінка зовнішніх впливів: хоча теорія змін враховує контекст, складні зовнішні чинники (політичні, соціальні, економічні) можуть впливати на результати у спосіб, який важко передбачити чи виміряти;

– суб'єктивність: вибір показників успіху, визначення ключових кроків і припущень може бути суб'єктивним і залежати від поглядів розробників, що може обмежити універсальність підходу;

– труднощі з вимірюванням довгострокового впливу: хоча теорія змін акцентує увагу на довгостроковому впливі, об'єктивно оцінити такі результати може бути складно через час і обмеження доступу до даних.

Теорія змін є важливим інструментом для планування та оцінювання соціального впливу, забезпечуючи структурний підхід до аналізу причинно-наслідкових зв'язків. Однак для її ефективного використання потрібна значна експертиза, а також готовність враховувати складні, динамічні та зовнішні чинники. Щоб подолати обмеження, теорію змін часто поєднують з іншими підходами, наприклад, системним аналізом або логічною моделлю, для отримання повнішого уявлення про вплив програми та підвищення її ефективності.

3. Соціальна рентабельність інвестицій (*Social Return on Investment, SROI*): оцінює соціальний вплив у фінансових термінах, порівнюючи його з інвестиціями. Цей підхід до вимірювання соціального впливу дає змогу оцінити соціальну, екологічну та економічну цінність, створену в результаті діяльності організації або проєкту. Цей метод допомагає перетворити соціальний ефект у фінансові показники, завдяки чому він є зрозумілим і вимірюваним для інвесторів та інших зацікавлених сторін.

Основні етапи розрахунку соціальної рентабельності інвестицій:

1) визначення цілей і залучення зацікавлених сторін: визначити основних зацікавлених сторін проєкту та їхній внесок у досягнення соціального впливу;

2) визначення індикаторів змін: визначити результати діяльності та соціальні зміни, що відбулися завдяки інвестиціям або програмі;

3) вимірювання результатів і визначення їхньої вартості: оцінити кількісні та якісні зміни, які переводяться у вартісне вираження;

4) розрахунок соціальної рентабельності інвестицій: підсумувати вигоди та порівняти з витратами на проєкт для отримання коефіцієнта соціальної рентабельності інвестицій (SROI) (наприклад, кожен 1 доллар/гривня інвестицій генерує 3 долари/гривні соціальної користі);

5) верифікація та подання звіту: перевірити результати та оформити звіт для зацікавлених сторін.

Переваги методу соціальної рентабельності інвестицій:

– кількісне вимірювання соціального впливу: дає змогу перетворити нематеріальні соціальні результати на фінансові показники, що робить їх зрозумілими для інвесторів і партнерів;

– ухвалення рішень на основі даних: організації можуть краще планувати свою діяльність, розуміючи, які інвестиції дають найбільший соціальний ефект;

– поліпшення прозорості: зростає довіра до соціальних підприємств, оскільки їхній вплив вимірюється об'єктивно та прозоро;

– залучення інвесторів: завдяки доведенню соціального впливу проєкт стає привабливим для соціально відповідальних інвесторів та грантодавців.

Особливості застосування:

– переведення нематеріальних показників у фінансові: конвертація таких показників, як якість життя, поліпшення здоров'я чи підвищення соціальної згуртованості, у вартісні показники;

– уникнення подвійного врахування: важливо коректно враховувати внесок зацікавлених сторін і не дублювати значення змін;

– часова перспектива: може враховувати як короткострокові, так і довгострокові результати діяльності.

Популяризації концепції соціальної рентабельності інвестицій як інструменту для оцінювання соціального впливу сприяли дослідники Пітер Хольцер (Peter Holzer) та Джек Емерсон (Jed Emerson). Соціальний фонд Великої Британії (*Social Value UK*) та інші міжнародні організації активно застосовують цей метод у своїх дослідженнях. У працях Алекса Ніколлса³ детально описано методологію та важливість соціальної рентабельності інвестицій.

$$SROI = \text{Сукупна соціальна цінність (у грошовому вираженні)} / \text{Сукупні інвестиції}$$

Наприклад, якщо соціальний проєкт витратив 1 мільйон гривень на програми навчання для безробітних, а отриманий соціальний ефект оцінено у 3 мільйони гривень, то соціальна рентабельність інвестицій дорівнює 3:1. Це означає, що кожна вкладена гривня приносить 3 гривні соціального ефекту.

Кейс. Соціальний коворкінговий простір «Точка». Соціальне підприємство «Точка» створює коворкінгові простори для молодих підприємців із соціально вразливих груп. Використовуючи метод соціальної рентабельності інвестицій, підприємство змогло продемонструвати, що кожен вкладений долар повертається у вигляді створених робочих місць та підвищення рівня життя учасників програми. Це сприяло залученню додаткових інвесторів і розширенню діяльності.

Приклади використання методу соціальної рентабельності інвестицій за кордоном наведено в табл. 1.

Таблиця 1

Використання методу соціальної рентабельності інвестицій (SROI): опис кейсів

Кейс/Організація	Опис	Результат застосування
East Riding of Yorkshire Council (Велика Британія)	Місцева рада застосувала SROI для оцінювання соціальної вартості послуг у громадських ініціативах, включно з програмами соціального догляду, освіти та підтримки безробітних	Визначили, що кожен вкладений фунт приносить значний соціальний дохід, що дало змогу оптимізувати витрати на програми для найбільшого соціального ефекту ⁴
The FRC Group (соціальне підприємство, Велика Британія)	Організація використовувала SROI для оцінювання програм, пов'язаних із працевлаштуванням та перепідготовкою кадрів серед уразливих груп населення	З'ясували, що програми приносять значну соціальну цінність: кожен вкладений фунт генерував 5 фунтів соціального доходу. Цей результат посилив обґрунтування для подальших інвестицій ⁵
Навчальні програми Microsoft	Microsoft застосувала метод SROI у партнерстві з GIST Impact для оцінювання кар'єрно-освітніх програм. Вимірювали внесок програм у розвиток навичок молоді	SROI показав чіткий фінансовий і соціальний ефект від навчальних ініціатив, що підвищило прозорість та оптимізувало майбутні програми ⁶
Leeds City Council (Велика Британія)	Використання для оцінювання соціальної цінності від державних закупівель товарів та послуг	Допомогло місту визначити реальну користь від послуг і внести соціальні цінності в політику державних закупівель ⁷

Джерело: складено авторами

³ Alex Nicholls, *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?* (Local Government Research Centre, 2005).

⁴ Social Value Engine, <https://www.socialvalueengine.com>.

⁵ GIST IMPACT, <https://gistimpact.com/>.

⁶ Ibid.

⁷ Social Value Engine, <https://www.socialvalueengine.com>.

Метод соціальної рентабельності інвестицій є одним із найпотужніших інструментів для оцінювання соціального впливу, особливо для соціальних підприємств. Він допомагає залучати інвестиції, підвищує прозорість діяльності організації та дає змогу стратегічно планувати соціальні проєкти на основі об'єктивних даних.

Обмеження методу соціальної рентабельності інвестицій:

- складність переведення нематеріальних показників у фінансові: процес монетизації соціальних результатів (наприклад, оцінювання поліпшення психічного здоров'я чи соціальної згуртованості) є складним і може бути суб'єктивним, що знижує точність оцінювання;
- ризик упередженості даних: вибір показників, припущень і методів монетизації може бути суб'єктивним або викривленим на користь очікуваних результатів;
- висока складність і ресурсоємність: потребує значних ресурсів (зокрема доступу до якісних даних, залучення експертів) і часу для аналізу. Для малих організацій це може бути непосильним;
- обмежене врахування зовнішніх чинників: хоча метод соціальної рентабельності інвестицій враховує результати діяльності, деякі зовнішні чинники, які можуть впливати на соціальні зміни, часто залишаються поза увагою, що може призвести до переоцінки внеску проєкту;
- ризик подвійного врахування: у складних програмах із багатьма зацікавленими сторонами важко уникнути повторного врахування певних результатів, що може викривити кінцевий коефіцієнт;
- нестабільність у порівняннях: оцінювання соціальної рентабельності інвестицій різних проєктів чи організацій можуть бути несумісними через відмінності в методології монетизації та обраних індикаторах.

Метод соціальної рентабельності інвестицій є потужним інструментом для оцінювання соціального впливу в кількісних фінансових термінах, що підвищує його привабливість для інвесторів і посилює довіру до соціальних підприємств. Проте його застосування потребує уважного підходу до вибору показників, запобігання упередженням та унеможливлення подвійного врахування.

Для мінімізації обмежень доцільно поєднувати методологію соціальної рентабельності інвестицій з іншими методами оцінювання (наприклад, якісним аналізом або логічною моделлю), забезпечувати прозорість припущень і обґрунтувань монетизації, використовувати незалежну експертизу для верифікації даних.

Метод соціальної рентабельності інвестицій є найбільш ефективним для великих проєктів, орієнтованих на залучення інвестицій, але може бути менш придатним для невеликих ініціатив через його складність і ресурсоємність.

4. Збалансована система показників (*Balanced Scorecard, BSC*) – стратегічна система управління, що поєднує фінансові та нефінансові показники для оцінювання ефективності діяльності підприємства. Метод розробили Роберт Каплан та Девід Нортон у 1990-х роках як інструмент для вимірювання досягнення стратегічних цілей організації шляхом поєднання кількох ключових перспектив⁸. Збалансована система показників – це інструмент, що дає змогу точно оцінювати сильні і слабкі сторони всіх підрозділів і компанії загалом. Для її ефективного використання з боку керівництва потрібна розробка показників, актуальних у межах загальної стратегії підприємства. Також потрібно сформувати систему оцінювання для конкретних відділів компанії⁹.

Основні компоненти збалансованої системи показників:

1. Фінансова перспектива: традиційні фінансові показники (прибутковість, рентабельність активів, темпи зростання доходу та ін.). *Питання:* Чи приносить наша стратегія фінансові результати?
2. Клієнтська перспектива: спрямована на оцінювання задоволеності клієнтів, лояльності, зростання кількості клієнтів та конкурентної позиції на ринку. *Питання:* Що цінують наші клієнти і як ми можемо їх задовольнити?
3. Внутрішні бізнес-процеси: оцінює ефективність операційних процесів, що дають змогу створювати продукт або надавати послугу. Це охоплює якість, швидкість та інновації. *Питання:* Як ми повинні вдосконалити наші процеси для досягнення стратегічних цілей?

⁸ Robert S. Kaplan and David P. Norton, *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* (Harvard Business School Press, 1996).

⁹ Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC), <https://what.com.ua/zbalansovana-sistema-pokazniki/>.

4. Перспектива навчання і розвитку: фокусується на розвитку людських ресурсів, інформаційних систем та організаційної культури для забезпечення довгострокового успіху. *Питання:* Як ми можемо підтримати зміни та зростання?

Переваги збалансованої системи показників:

- комплексний підхід: поєднує фінансові та нефінансові показники для повного розуміння ефективності;
- стратегічна орієнтація: забезпечує зв'язок між операційною діяльністю та стратегічними цілями;
- поліпшена комунікація: допомагає всім підрозділам організації зрозуміти спільні цілі та їхні ролі в досягненні цих цілей;
- гнучкість: можна адаптувати до специфіки різних організацій, включно з соціальними підприємствами.

Недоліки збалансованої системи показників:

- складність впровадження: потрібні значні зусилля і ресурси, особливо для малих соціальних підприємств, які можуть не мати необхідного досвіду чи бюджету;
- відсутність універсальних показників: нефінансові показники часто є специфічними для конкретної організації, що ускладнює порівняння ефективності між різними підприємствами чи програмами;
- ризик перевантаження показниками: якщо організація вводить надто багато показників у систему, це може призвести до втрати фокусу на стратегічно важливих аспектах;
- недостатній акцент на соціальному впливі: хоча збалансована система показників враховує нефінансові показники, її початкова орієнтація була зосереджена на бізнес-цілях, тому адаптація до специфіки соціального сектору потребує додаткових зусиль;
- вимірювання соціального впливу: збалансована система показників не завжди забезпечує адекватне оцінювання глибини та тривалості соціального впливу, оскільки показники можуть бути занадто загальними чи поверховими;
- динамічні зміни середовища: у швидкозмінному соціальному контексті встановлені показники можуть втратити свою актуальність і потребувати частих коригувань.

Для соціальних підприємств збалансована система показників є особливо корисною, оскільки вони мають як фінансові, так і соціальні цілі. У цьому випадку акцент на таких аспектах:

- фінансова перспектива: фінансова стійкість, залучення інвестицій;
- соціальна перспектива: досягнення соціального впливу (зниження безробіття, поліпшення якості життя громад);
- операційні процеси: ефективність соціальних програм;
- розвиток і навчання: підготовка персоналу, залучення волонтерів.

Приклади застосування збалансованої системи показників:

Американська організація Kiva (мікрокредитування) використовує збалансовану систему показників для оцінювання фінансової стабільності та соціального впливу програм мікрокредитування на малий бізнес.

Соціальні підприємства Великої Британії: збалансована система показників дає змогу вимірювати як фінансові результати, так і вплив на місцеві громади через створення робочих місць та підвищення добробуту.

Кейс. Екоферма «Зелений смак». Соціальне підприємство займається органічним землеробством і навчає місцевих жителів екологічних практик. Використання збалансованої системи показників дало йому змогу поєднати фінансові показники з екологічними та соціальними цілями, що сприяло підвищенню ефективності управління та забезпеченню сталого розвитку.

Рекомендації для поліпшення збалансованої системи показників у соціальному контексті:

- інтеграція специфічних соціальних показників: розробити окремі метрики, що відображають соціальний вплив (рівень задоволення бенефіціарів, екологічний внесок чи кількість людей, яким допомогли програми);

- фокусування на довгостроковому впливі: забезпечити введення показників, які враховують довгостроковий соціальний ефект, а не лише короткострокові результати;
- залучення зацікавлених сторін: активно залучати зацікавлені сторони до розроблення показників, щоб врахувати їхній погляд на соціальні пріоритети;
- періодичний перегляд: регулярно оновлювати показники, щоб враховувати динаміку соціального середовища та зміну пріоритетів організації;
- поєднання з іншими методами: використовувати разом із такими методами, як теорія змін чи соціальна рентабельність інвестицій, щоб досягти більш цілісного розуміння впливу.

Збалансована система показників є корисним інструментом для поєднання фінансових і нефінансових показників у стратегічному управлінні. Проте для оцінювання соціального впливу метод потребує адаптації до специфіки соціальних підприємств. Зокрема, слід розширити набір показників, приділяючи більше уваги соціальному результату, і вдосконалити механізми моніторингу.

5. Вимірювання соціального впливу (*Social Impact Measurement, SIM*). Цей підхід спрямований на систематичний збір та аналіз показників впливу на суспільство. Він передбачає використання кількісних даних: рівень зайнятості, доступ до освіти, зниження рівня бідності, поліпшення здоров'я (табл. 2). Мета цього підходу полягає в наданні доказів того, як соціальні ініціативи сприяють позитивним змінам у різних аспектах життя громад, як-от рівень зайнятості, доступ до освіти, охорона здоров'я та зниження рівня бідності.

Переваги вимірювання соціального впливу:

- об'єктивність результатів завдяки використанню кількісних даних;
- можливість поєднання з іншими інструментами, наприклад, ключовими показниками ефективності (KPI).

Недоліки:

- не враховує нематеріальних аспектів (наприклад, емоційне благополуччя);
- потребує значних ресурсів для збору даних.

Основні етапи вимірювання соціального впливу:

1. Визначення цілей та ключових показників ефективності (KPIs). Організації визначають, яких саме змін вони прагнуть досягти та які показники можуть ці зміни оцінити (наприклад, кількість створених робочих місць, кількість дітей, які отримали доступ до освіти).

2. Збір даних. Застосовують як кількісні методи (статистика, анкетування), так і якісні (інтерв'ю, фокус-групи) для фіксації змін у цільовій групі.

3. Аналіз впливу. Порівнюють досягнуті результати з початковими цілями. Часто використовують методологію соціальної рентабельності інвестицій для монетизації впливу; збалансовану систему показників для стратегічного оцінювання.

4. Звітність і комунікація. Підготовка для зацікавлених сторін звітів, які показують ефективність соціальних програм.

Застосування на практиці:

Організації у Великій Британії, які отримують фінансування від держави чи грантів, зобов'язані надавати звіти про соціальний вплив через кількісні показники. Наприклад, у програмі Big Society Capital вимірювання соціального впливу використовують для моніторингу результатів інвестицій у соціальні підприємства.

Таблиця 2

Приклади показників вимірювання соціального впливу

Показник	Сфера застосування	Приклад
Рівень зайнятості	Економічний розвиток	Кількість створених робочих місць
Доступ до освіти	Освітні програми	Зростання кількості учнів у школах
Зниження рівня бідності	Соціальні програми підтримки	Відсоток сімей, які вийшли з бідності
Поліпшення здоров'я	Охорона здоров'я	Зниження рівня захворюваності

Джерело: складено авторами

Програми мікрокредитування Grameen Bank (Бангладеш) вимірюють соціальний вплив через показники зниження рівня бідності серед сільського населення.

Організація Teach For America вимірює свій вплив на освітню галузь, фіксуючи кількість учнів, які поліпшили успішність завдяки навчальним програмам.

Вимірювання соціального впливу є важливим інструментом для соціальних підприємств та організацій, оскільки дає змогу наочно продемонструвати реальний внесок у розв'язання суспільних проблем, тим самим підвищуючи довіру інвесторів і громади.

Рекомендації для вдосконалення вимірювання соціального впливу:

- введення якісних показників: додати до кількісного аналізу якісні методи (опитування, інтерв'ю чи фокус-групи), щоб краще відображати нематеріальні результати;
- розроблення адаптивних методів збору даних: використовувати цифрові платформи чи інструменти автоматизації для зниження витрат і підвищення ефективності збору даних;
- відстеження довгострокового впливу: ввести показники, які допоможуть оцінювати вплив на різних часових горизонтах, забезпечуючи комплексне розуміння змін;
- контекстуалізація даних: більше уваги приділяти соціальному, економічному та культурному контексту, щоб отримані результати були релевантними і зрозумілими;
- освіта зацікавлених сторін: навчати учасників процесу розуміти обмеження кількісних методів і важливість їх поєднання з якісними підходами.

Вимірювання соціального впливу є ефективним інструментом для кількісного оцінювання соціального впливу, але його обмеження у врахуванні нематеріальних аспектів та довгострокових результатів потребують додаткових зусиль для інтеграції якісних методів і адаптації до контексту. У поєднанні з іншими підходами вимірювання соціального впливу може стати ще більш потужним інструментом для оцінювання комплексного соціального впливу.

У табл. 3 узагальнено особливості, переваги та недоліки проаналізованих методів оцінювання соціального впливу. Підприємство може вибрати оптимальний підхід залежно від своїх потреб.

Отже, оцінювання ефективності соціального впливу є критично важливим для соціальних підприємств, оскільки дає змогу вимірювати досягнення соціальних цілей, оптимізувати діяльність та забезпечувати фінансову стійкість. Вибір відповідних методів оцінювання залежить від специфіки підприємства та його цілей. Поєднання різних підходів (логічна модель, теорія змін, соціальна рентабельність інвестицій, збалансована система показників та вимірювання соціального впливу) може забезпечити більш комплексне та точне оцінювання соціального впливу. Ключовим аспектом успішного оцінювання є активна взаємодія із зацікавленими сторонами та використання сучасних технологій для збору та аналізу даних. Це не лише підвищує точність оцінювання, а й сприяє підвищенню прозорості та підзвітності підприємства перед громадськістю та інвесторами.

Оцінювання ефективності соціального впливу є незамінним інструментом управління соціальними підприємствами, що дає змогу вимірювати та демонструвати досягнення соціальних цілей, оптимізувати діяльність і забезпечувати сталий розвиток. Завдяки використанню різних методів оцінювання можна отримати цілісну картину соціального впливу та ухвалювати обґрунтовані управлінські рішення. Для успішного оцінювання важливо співпрацювати із зацікавленими сторонами, використовувати сучасні технології та регулярно оновлювати методи оцінювання відповідно до змін у середовищі та потреб підприємства. Отже, соціальні підприємства здатні не лише ефективно розв'язувати соціальні проблеми, а й забезпечувати свою фінансову стійкість і довготривалий успіх.

Висновки. Дослідження підходів до оцінювання ефективності соціального впливу підтверджує значущість і дієвість цього інструменту для управління соціальними підприємствами. Встановлено, що соціальні підприємства відіграють важливу роль у розв'язанні актуальних соціально-економічних проблем: підвищення зайнятості, доступ до освіти та боротьба з бідністю. Результати аналізу показують, що застосування методів оцінювання соціального впливу (логічна модель, теорія змін, соціальна рентабельність інвестицій, збалансована система

показників, вимірювання соціального впливу) дає змогу об'єктивно вимірювати результати діяльності та підвищувати ефективність управлінських рішень. Особливо важливим є поєднання кількісних та якісних методів для забезпечення комплексного оцінювання соціального впливу. Успішний досвід впровадження інструментів оцінювання в міжнародній практиці демонструє необхідність адаптації цих підходів до національних умов і потреб. Дослідження підтверджує, що ефективне оцінювання соціального впливу сприяє підвищенню прозорості діяльності соціальних підприємств, залученню інвесторів та зміцненню довіри суспільства. Подальший розвиток соціального підприємництва потребує підтримки держави, створення сприятливого законодавчого середовища, фінансової інфраструктури та партнерства між урядом, бізнесом і громадським сектором. Отже, впровадження систем оцінювання соціального впливу є необхідним кроком для підвищення результативності соціальних підприємств і досягнення їхньої соціальної місії в умовах глобальних і локальних викликів.

Таблиця 3

Методи оцінювання соціального впливу: особливості, переваги та недоліки

Метод	Особливості	Переваги	Недоліки
Логічна модель (<i>Logic Model</i>)	Відображає лінійний процес взаємозв'язків між ресурсами, діяльністю, результатами та впливом	- Простота і прозорість; - інструмент для планування і моніторингу; - легко адаптується до змін у проєкті	- Лінійний підхід не враховує складності процесів; - ігнорує зовнішні чинники, що впливають на результати
Теорія змін (<i>Theory of Change</i>)	Охоплює причинно-наслідкові зв'язки між діями, результатами та впливом з урахуванням припущень	- Чіткість і прозорість; - стратегічне планування; - врахування коротко- і довгострокових результатів	- Складність у розробленні та підтримці; - можливі суб'єктивні припущення, що впливають на точність оцінювання
Соціальна рентабельність інвестицій (<i>Social Return on Investment, SROI</i>)	Вимірює соціальний вплив у фінансових термінах, порівнюючи витрати та вигоди	- Кількісне вимірювання впливу; - ухвалення рішень на основі даних; - прозорість і залучення інвесторів	- Складність у конвертації нематеріальних результатів у фінансові показники; - ресурсоємність
Збалансована система показників (<i>Balanced Scorecard, BSC</i>)	Поєднує фінансові та нефінансові показники, фокусуючись на досягненні стратегічних цілей	- Комплексний підхід; - орієнтація на стратегію; - поліпшена комунікація між підрозділами	- Обмежений у відображенні соціальних змін; - потребує значних ресурсів для налаштування і підтримки
Вимірювання соціального впливу (<i>Social Impact Measurement, SIM</i>)	Спрямований на збір та аналіз кількісних даних про вплив на суспільство	- Об'єктивність результатів; - поєднання з іншими інструментами; - універсальність у застосуванні	- Ігнорує нематеріальні аспекти; - ресурсоємність; - можливе спрощення складних соціальних процесів

Список використаної літератури

- Збалансована система показників (Balanced Scorecard – BSC). <https://what.com.ua/zbalansovana-sistema-pokazniki/>.
- Татенко, Віталій. *Соціальна психологія впливу*. Київ: Міленіум, 2008.
- Anderson, Andrea. *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute, 2009. https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf.
- GIST IMPACT. <https://gistimpact.com/>.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
- Nicholls, Alex. *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?* Local Government Research Centre, 2005.
- Social Value Engine. <https://www.socialvalueengine.com>.

Bibliography

- Anderson, Andrea. *The Community Builder's Approach to Theory of Change: A Practical Guide to Theory Development*. The Aspen Institute, 2009. https://www.theoryofchange.org/pdf/TOC_fac_guide.pdf.
- Balanced Scorecard – BSC. <https://what.com.ua/zbalansovana-sistema-pokazniki/> [in Ukrainian].
- GIST IMPACT. <https://gistimpact.com/>.
- Kaplan, Robert S., and David P. Norton. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Harvard Business School Press, 1996.
- Nicholls, Alex. *Measuring Impact in Social Entrepreneurship: New Accountabilities to Stakeholders and Investors?* Local Government Research Centre, 2005.
- Social Value Engine. <https://www.socialvalueengine.com>.
- Tatenko, Vitalii. *Social Psychology of Influence*. Kyiv: Milenium, 2008 [in Ukrainian].

Denys Hutsol

Vasyl' Stus Donetsk National University

Nataliia Yakymova

Vasyl' Stus Donetsk National University

ASSESSMENT OF THE EFFECTIVENESS OF SOCIAL IMPACT AS A KEY TOOL FOR MANAGING SOCIAL ENTERPRISES

Abstract

The article examines the problem of assessing the effectiveness of social impact as a key tool for managing social enterprises. The relevance of the topic is due to the growth of the role of social entrepreneurship in modern socio-economic conditions and the need to increase the efficiency of their activities through objective measurement of social results. The article is aimed at substantiating the theoretical foundations and practical tools for assessing social impact to improve managerial decisions in social enterprises. In the process of research, a set of methods was used: analysis and synthesis of scientific literature, comparative analysis of international approaches to social impact assessment, SWOT analysis method to identify strengths and weaknesses of existing practices, as well as methods of quantitative and qualitative assessment of results. The article discusses the main tools for measuring social impact, in particular the SROI (Social Return on Investment) method, the Theory of Change, and the Balanced Scorecard as an integrated management model. The authors substantiate that the systematic assessment of social impact allows not only to increase the transparency of social enterprises, but also

contributes to the adoption of informed strategic and operational decisions. Particular attention is paid to the analysis of successful cases of social enterprises at the national and international levels, which demonstrate the practical advantages of implementing social impact assessment. As a result of the study, recommendations for the implementation of social impact assessment systems in the management processes of social enterprises are formulated. The proposed tools make it possible to increase the efficiency of management, optimise resources and strengthen the social result, which ultimately contributes to the achievement of sustainable development goals.

Keywords: social impact, social entrepreneurship, performance evaluation, management tools, SROI, sustainable development, strategic management.

Матеріал надійшов 10 січня 2025 р.

.....

Гуцол Денис Сергійович – здобувач наукового ступеня доктора філософії, спеціальність 073 Менеджмент, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Hutsol Denys – postgraduate student, Specialty 073 Management, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID iD: 0000-0003-3144-1311

E-mail: hutsol.d@donnu.edu.ua

Якімова Наталія Сергіївна – докторка економічних наук, доцентка, професорка кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Yakymova Nataliia – Doctor of Economic Sciences, Associate Professor, Professor of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID iD: 0000-0001-5278-1142

E-mail: n.yakimova@donnu.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Гуцол, Денис, і Наталія Якімова. «Оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами». *Empirio* 2, № 1 (2025): 102–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Hutsol, Denys, and Nataliia Yakymova. "Assessment of the Effectiveness of Social Impact as a Key Tool for Managing Social Enterprises." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 102–115. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.102-115> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125>

УДК 005.95/.96:378

Ольга Дороніна

Донецький національний університет імені Василя Стуса

<https://orcid.org/0000-0001-7430-4881>

УПРАВЛІННЯ МОТИВАЦІЄЮ ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПРІОРИТЕТИ В УМОВАХ ВІЙНИ

Статтю присвячено обґрунтуванню викликів і пріоритетів управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні в умовах війни та розробленню рекомендацій щодо удосконалення цього процесу задля збереження людського капіталу університетів.

Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти розглянуто як функціональну складову частину університетського менеджменту, що є цілеспрямованим процесом впливу на поведінку персоналу ЗВО через формування, підтримку та розвиток трудових мотивів працівників задля досягнення індивідуальних і організаційних цілей. Розкрито основні ознаки цього процесу та ключові виклики, з якими стикаються заклади вищої освіти під час управління мотивацією персоналу в умовах війни. Розглянуто п'ять видів моделей трудової поведінки працівників ЗВО та особливості їх мотивації в контексті регуляторної діяльності менеджменту.

Запропоновано схему організації процесу управління мотивацією персоналу в ЗВО, що охоплює шість базових етапів у двох основних блоках: організаційному (адмініструє організаційну систему мотивації та перевіряє її ефективність) та змістовому (формує і підтримує мотивацію персоналу). Визначено такі пріоритети процесу управління мотивацією персоналу ЗВО: 1) забезпечення справедливої винагороди за працю; 2) формування конкурентоспроможної системи мотивації; 3) персоналіфікація заохочення (на основі визначених індивідуальних потреб, інтересів, цінностей); 4) поєднання особистих потреб працівників, умов праці та стратегічних цілей ЗВО (або відповідного підрозділу ЗВО); 5) формування лояльності та залученості персоналу. Обґрунтовано, що ступінь реалізації цих пріоритетів може бути визначено, зокрема, під час моніторингових процесів, на основі поєднання кількісно-якісних методів оцінювання, а також завдяки комбінації зовнішнього оцінювання (з боку керівника підрозділу, ЗВО) та самооцінювання (з боку працівника).

Ключові слова: мотивація, управління мотивацією, внутрішня мотивація, зовнішня мотивація, моделі трудової поведінки, людський капітал, заклади вищої освіти.

Постановка проблеми. Війна безпосередньо та суттєво вплинула на викладачів і персонал закладів вищої освіти (ЗВО) в Україні. Цей вплив відрізняється залежно від місця їхнього перебування та ситуації, в якій вони опинилися: залишилися в Україні, виїхали за кордон чи перебувають на тимчасово окупованих територіях. Згідно з онлайн-опитуванням здобувачів вищої освіти, викладачів та персоналу українських ЗВО, які залишилися в Україні, 97,8 % респондентів зазначили про погіршення свого психоемоційного стану зі скаргами на депресію (84,3 %), виснаження (86,7 %), самотність (51,8 %), нервозність (84,4 %) та гнів (76,9 %). Респонденти, які скаржаться на погіршення психоемоційного стану, мають вищий рівень страху, вигорання та почуття самотності, а також нижчий рівень стійкості¹. Це, безумовно, впливає на рівень їхньої мотивації до освітньої та викладацької діяльності, а подекуди й цілком руйнує її, визначаючи інші життєві пріоритети.

В умовах війни мотивація працівників українських ЗВО є ключовим чинником забезпечення стабільності та розвитку української освіти, яка є фундаментом майбутнього відновлення країни. Водночас мотиваційна сфера є традиційно доволі проблемним сегментом у закладах вищої освіти, а традиційні інструменти мотивації персоналу в сучасних умовах втрачають свою дієвість на фоні зміни цінностей та інтересів персоналу ЗВО.

Мета статті – обґрунтувати виклики та пріоритети управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні в умовах війни й розробити рекомендації щодо удосконалення цього процесу задля збереження людського капіталу університетів.

Проблематика мотивування персоналу є однією з найбільш висвітлених у сучасній теорії менеджменту як українськими, так і закордонними дослідниками. Оскільки сфера вищої освіти є специфічним видом зайнятості, окремий дослідницький блок становлять наукові праці, що вивчають особливості мотивації персоналу закладів вищої освіти. Зокрема, цій тематиці присвячено дослідження І. Дибач, А. Денисенка, К. Козак, А. Козинця, Н. Корсікової, Т. Нагорняк, Ю. Петренка, С. Сідлецького, Г. Середи, В. Табачука, А. Шандар, Л. Шаульської, В. Шпильової, А. Шостаковської. Водночас актуальними стають розробки щодо удосконалення теоретико-методологічних підходів до комплексного управління мотивацією персоналу ЗВО, що сприятиме збереженню людського капіталу освітньої сфери в умовах війни.

До початку повномасштабного російського вторгнення в Україну одним з основних викликів для розвитку вищої освіти, про який зазначали дослідники, був незадовільний стан кадрового забезпечення університетів. В умовах воєнного стану він загострюється та провокує, зокрема, кадрові ризики, що має вияв у дефіциті кадрів, зниженні професійно-кваліфікаційного рівня персоналу; підвищенні рівня плинності кадрів у закладі вищої освіти². Вважаємо, що разом із впливом зовнішніх чинників, зумовлених воєнним станом, причина формування таких ризиків криється в недосконалій системі мотивації персоналу закладів вищої освіти, відсутності або неефективності підходів до управління трудовою мотивацією персоналу.

Управління мотивацією у ЗВО є особливо важливим через складність і багатofункціональність освітнього процесу. Науково-педагогічна та педагогічна діяльність потребує високого рівня професійної компетентності, інноваційного підходу та залученості до постійного саморозвитку. Проте недостатній рівень мотивації серед викладачів може призводити до зниження ефективності освітньої діяльності, незадоволеності працею, а отже, негативно впливати на успіхи здобувачів вищої освіти³.

Проведене дослідження дає змогу визначити ключові виклики, з якими стикається менеджмент українських ЗВО під час управління мотивацією персоналу в умовах війни:

– дефіцит фінансових коштів на додаткове заохочення персоналу (преміювання, доплати та надбавки за індивідуальні видатні результати), обмежені можливості застосування окремих

¹ Євген Ніколаєв, Григорій Рій, Іван Шемелинець, *Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт* (Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023), 33.

² Степан Сідлецький, Анна Шандар, «Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети», *Економіка та суспільство* 65 (2024), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>.

³ Антоніна Шостаковська, Андрій Денисенко, «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти», *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 15 (2024), <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12>.

видів морального заохочення (наприклад, проведення масштабних корпоративних заходів, мотиваційні відрядження за кордон тощо);

- психологічне та професійне виснаження персоналу, як наслідок – втрата інтересу до роботи, руйнування внутрішньої мотивації, зниження працездатності, байдужість до розвитку, досягнень тощо;
- зростання інтенсивності праці, зокрема через кадровий дефіцит (особливо серед допоміжного персоналу), численні реформи у сфері освітньої діяльності, ускладнення комунікацій, технічні проблеми, пов'язані з перебоями в електропостачанні, доступі до швидкісного інтернету та ін.;
- різний рівень адаптованості персоналу до роботи в умовах війни та постійних змін в організації навчально-наукового процесу;
- складності стратегічного планування діяльності ЗВО в умовах високого рівня невизначеності зовнішнього середовища; відсутність досвіду/навичок в окремих керівників на рівні кафедр, факультетів, підрозділів підтримувати мотивацію персоналу.

Отже, для збереження людського капіталу, зниження ризиків його руйнування заклади вищої освіти повинні приділяти серйозну увагу управлінню мотивацією персоналу та розробленню відповідних заходів, управлінських інструментів, що адекватно реагуватимуть на зазначені виклики та «пом'якшуватимуть» їхній вплив на мотивацію персоналу ЗВО.

Численне коло проблем у сфері мотивації персоналу ЗВО, що накопичувались в Україні десятиріччями та загострились в умовах війни, на нашу думку, можна вирішити не одноразовими реформаторськими діями мотиваційного характеру (іноді вони мають популістський характер), а цілеспрямованою постійною діяльністю з управління мотивацією. Це сприятиме збереженню людського капіталу ЗВО та знижуватиме ймовірність настання кадрових і соціальних ризиків, які можуть бути руйнівними для ЗВО в умовах війни.

Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти пропонуємо розглядати як функціональну складову частину університетського менеджменту, що є цілеспрямованим процесом впливу на поведінку персоналу ЗВО через формування, підтримку та розвиток трудових мотивів працівників задля досягнення індивідуальних і організаційних цілей.

Основними ознаками процесу управління мотивацією персоналу ЗВО мають бути такі:

- відповідність чинному освітньому та кадровому законодавству;
- чітка кореляція з кадровою політикою ЗВО та стратегією його розвитку (це дасть змогу більш дієво визначати мотиваційні інструменти, орієнтовані на досягнення поставлених цілей та стратегічних пріоритетів);
- багаторівневість, що охоплює різні рівні управління закладом вищої освіти, каскадує мотиваційні програми, інструменти за цими рівнями й поєднує внутрішню та зовнішню мотивацію до праці;
- комплексність, що дає змогу органічно поєднувати матеріальні та нематеріальні мотиваційні інструменти з акцентом на більш значущі для працівників (наприклад, пов'язані з безпекою в умовах війни) й створювати умови для синергетичної взаємодії внутрішньої та зовнішньої мотивації праці персоналу ЗВО;
- гнучкість (адаптивність), що передбачає динамічну зміну складників мотиваційного процесу, адекватну зміні зовнішніх умов, характеристик персоналу ЗВО тощо;
- реалістичність, що означає відповідність основних складників мотиваційної політики ЗВО поточній ситуації в закладі, регіоні, країні та передбачає належне ресурсне забезпечення;
- партнерство, яке проявляється через реальне (а не формальне) надання права працівникам ЗВО брати участь у процесі управління мотивацією з метою максимально повного врахування їхніх інтересів та думок.

Погоджуємось із А. Козинцем та В. Шпильовою, що «система мотивації може вважатися перспективною, якщо працівник відчуває себе частиною колективу та усвідомлює залежність професійного та соціально-економічного розвитку від результатів власної діяльності»⁴. Дослідники

⁴ Анатолій Козинець, Віра Шпильова, «Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти», *Вісник Хмельницького національного університету* 1 (2023): 214, <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32>.

зазначають, що в системі мотивації науково-педагогічних працівників мають бути враховані такі напрями їхньої діяльності, як науковий, освітній, організаційний⁵. Вважаємо, що в сучасних реаліях функціонування ЗВО України в умовах війни їх потрібно розширити такими видами діяльності, як проектна, методична (зокрема розроблення та адміністрування освітніх програм у ролі гаранта), волонтерсько-виховна (менторська), оскільки вони передбачають суттєві витрати часу працівників ЗВО, створюють специфічні результати праці, важливі не лише для ЗВО, а й для суспільства, а отже, мають винагороджуватися окремими мотиваційними системами.

Важливим є усвідомлення того, що мотиваційна система, сформована в ЗВО, має підтримувати ефективне виконання різноманітних ролей, які сьогодні покладено на НПП у закладі освіти. До того ж слід брати до уваги, що, по-перше, в умовах дефіциту кадрів у сфері вищої освіти поширеною є практика перенавантаження НПП такими ролями, а отже, за це система мотивації має передбачати додаткове заохочення. По-друге, очевидно, система мотивації має збалансовувати потенціал працівників до досягнення певних результатів із стратегічними цілями ЗВО, KPI («заохочуємо не лише за те, що вміємо гарно робити, а за те, що є значущим для ЗВО»). По-третє, мотиваційне середовище завдяки його комплексності, про яку вже йшлося вище, має забезпечувати адресний підхід до мотивації персоналу (система мотивації має створювати рівні можливості для працівників, які «спеціалізуються» на різних видах активностей). По-четверте, мотиваційна система має передбачати можливість диференційованого заохочення працівників, які обирають для себе різні типи трудової поведінки в ЗВО (рис. 1).

У дослідженні увагу сконцентровано на п'яти видах трудової поведінки працівників ЗВО, в реальному житті їх може бути набагато більше. Проте інші моделі є «проміжними», перехідними, вони поєднують риси моделей, представлених на рис. 1.

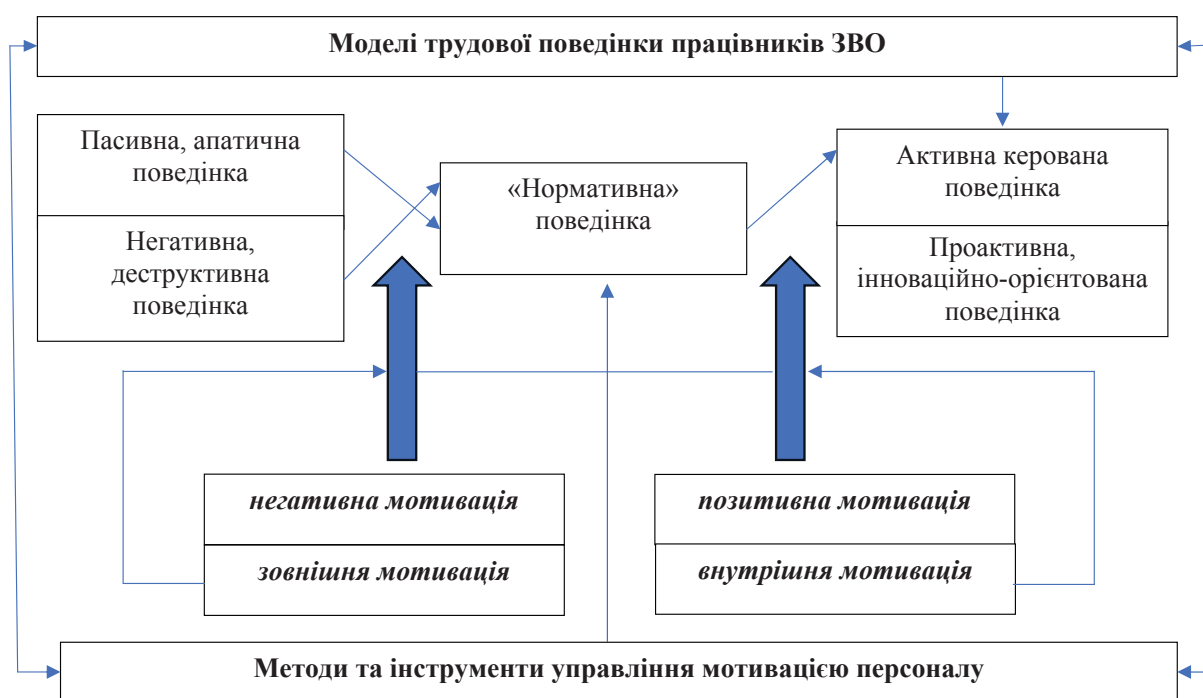


Рис. 1. Регулювання трудової поведінки працівників ЗВО в системі управління мотивацією персоналу
Джерело: авторська розробка

⁵ Козинець, Шпильова, «Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти», 217.

Практика показує, що в нинішніх умовах працівники ЗВО демонструють абсолютно різні моделі трудової поведінки, причому під час війни полярність таких моделей збільшується і перебуває в діапазоні від пасивного «прийшов на роботу – маю отримати посадовий оклад» (фактично це «внутрішньо звільнені працівники»; на рис. 1 – пасивна, апатична поведінка) до повного занурення в робочий процес «24/7» з високими персональними результатами за більшістю напрямів діяльності (фактично тип працівників, які демонструють таку поведінку, – це кадрове ядро ЗВО та їхня конкурентна перевага; на рис. 1 – проактивна, інноваційно-орієнтована поведінка, коли працівник за власною ініціативою здійснює активності, важливі для ЗВО, та отримує інноваційні, видатні результати).

Моделі трудової поведінки працівників ЗВО в умовах війни залежать від якості налаштування процесу мотивації персоналу, рівня підтримки керівництва, внутрішнього стану працівників, доступності ресурсів і готовності (спроможності) працювати в кризових обставинах. Ключовим завданням менеджменту є створення умов (через управління мотивацією персоналу), які сприяють адаптивній, ініціативній та продуктивно-орієнтованій поведінці персоналу, що є бажаною для ЗВО.

Очевидно, що переважна більшість працівників ЗВО має демонструвати принаймні «нормативну» поведінку, тобто діяти відповідно до затвердженої посадової інструкції та досягати запланованих індивідуальних показників ефективності (працювати «без нагадувань, контролю та примусу»). Менеджмент ЗВО має відстежувати ситуацію зростання частки працівників, що демонструють пасивну та негативну поведінку, і застосовувати відповідні методи впливу, що охоплюють переважно зовнішню мотивацію. До того ж слід враховувати, що такі моделі поведінки спроможні швидко негативно впливати на «нормативну» поведінку інших колег і запускати несприятливий для ЗВО ефект снігової кулі, якщо керівництво не приділяє оперативної та належної уваги цій ситуації або намагається ігнорувати її, щоб не загострювати ситуацію в колективі.

Активну та проактивну моделі поведінки в ЗВО демонструють тільки працівники з високим рівнем внутрішньої мотивації, і основне завдання менеджменту – не зруйнувати таку мотивацію, а вже потім – індивідуалізовано запропонувати співробітникам ті заохочення, які зміцнюватимуть таку мотивацію. Стандартні, шаблонні методи мотивації тут працюватимуть лише в короткостроковій перспективі, а методи негативної мотивації (примус, залякування тощо) взагалі є неприйнятними. Стимулювання переходу працівника від активної до проактивної моделі поведінки має відбуватися на основі застосування менторської підтримки, безумовного визнання цінності цього працівника для колективу ЗВО (абсолютно неприйнятною є риторика керівництва про швидкозамінність тощо) та активізації потреб вищого рівня (реалізація потенціалу особистості, самоствердження, служіння іншим та ін.).

Основні мотиваційні пріоритети викладачів узагальнено в дослідженні А. Шостаковської та А. Денисенка⁶:

- 1) професійний розвиток і самореалізація;
- 2) визнання в колективі та серед здобувачів освіти;
- 3) професійна стабільність і соціальний захист;
- 4) сприятливі умови праці.

Під час воєнного стану для кожного працівника визначальними є задоволення його базових потреб у безпеці, захисті та відпочинку. Тому найголовнішою рекомендацією для кожного керівника під час впровадження нових методів мотивації є створення безпечних умов праці та розроблення алгоритму дій у разі надзвичайної ситуації⁷.

Для викладачів і персоналу ЗВО, за результатами одного з проведених опитувань, головними мотиваційними чинниками в перші місяці війни стали здобувачі вищої освіти (40 %), почуття обов'язку й відповідальності (24 %) та віра в перемогу України (18 %)⁸.

⁶ Шостаковська, Денисенко, «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти».

⁷ К. Козак, Н. Корсікова, Ю. Петренко, «Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану», *Економіка харчової промисловості* 14, № 4 (2022): 29, <https://doi.org/10.15673/ie.v14i4.2426>.

⁸ Yuliana Lavrysh, Iryna Lytovchenko, Valentyna Lukianenko, and Tetiana Golub, "Teaching during the Wartime: Experience from Ukraine," *Educational Philosophy and Theory* (2022): 1–8, <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>.

У практичній площині управлінського впливу на результативність працівників ЗВО особливе місце посідає вибір того типу стимулу до конкретного науково-педагогічного працівника, який буде орієнтований на його індивідуальні пріоритети. Такий підхід до управління дасть максимальну користь внаслідок індивідуалізації підходу до мотивації⁹.

Формування сучасної моделі мотивації у ЗВО має ґрунтуватись на взаємодії індивідуальних потреб, інтересів та цілей викладачів з організаційним середовищем, на інтеграції їхніх індивідуальних потреб із загальними цілями закладу вищої освіти, що сприятиме підвищенню їхньої залученості та продуктивності. Особливу увагу потрібно приділяти специфічним потребам НПП у розвитку та визнанні, що є унікальними для цієї категорії працівників, а також цінності гнучких графіків роботи, що дає змогу викладачам і дослідникам поєднувати професійну діяльність з особистими інтересами та зобов'язаннями¹⁰.

Важливо зазначити, що нині досягти довоєнних результатів не завжди є можливим, а тому потрібно переглянути чинні KPI та розробити нову систему оцінювання роботи персоналу, враховуючи нові вхідні умови та стан, у якому перебуває колектив. Працівники будуть більше вмотивовані на досягнення результатів, адже більш чітко розумітимуть свої цілі та обсяги роботи. До того ж регулярний перегляд завдань і формування короткострокових планів щодня, щотижня, щомісяця допоможуть сфокусуватись на нагальних проблемах та оперативно корегувати дії. Бажано відмовитись від жорстких термінів виконання, замість цього планувати час із запасом і систематично відстежувати прогрес роботи¹¹.

Процес управління мотивацією персоналу в ЗВО України має охоплювати декілька базових етапів у двох основних блоках: організаційному (адмініструє організаційну систему мотивації та перевіряє її ефективність; етапи 1, 4, 5, 6 на рис. 2) та змістовому (формує і підтримує мотивацію персоналу; етапи 2 та 3 на рис. 2). Рекомендовану схему організації процесу управління мотивацією персоналу в ЗВО представлено на рис. 2.

Пріоритетами процесу управління мотивацією персоналу ЗВО вважаємо:

- 1) забезпечення справедливої винагороди за працю;
- 2) формування конкурентоспроможної системи мотивації;
- 3) персоніфікацію заохочення (на основі визначених індивідуальних потреб, інтересів, цінностей);
- 4) поєднання особистих потреб працівників, умов праці та стратегічних цілей ЗВО (або відповідного підрозділу ЗВО);
- 5) формування лояльності та залученості персоналу.

Ступінь реалізації цих пріоритетів можна визначити, зокрема, під час моніторингових процесів, на основі поєднання кількісно-якісних методів оцінювання, а також завдяки комбінації зовнішнього оцінювання (з боку керівника підрозділу, ЗВО) та самооцінювання (з боку працівника).

Перспективи управління мотивацією персоналу в ЗВО України нерозривно пов'язані із запровадженням низки оптимізаційних заходів на національному рівні, оскільки основний матеріальний стимул – оплата праці – в більшості ЗВО, які мають державну форму власності, перебуває в зоні централізованого державного регулювання. До того ж основна проблема – підвищення розміру тарифної ставки I розряду за Єдиною тарифною сіткою і, відповідно, посадових окладів категоріям науково-педагогічного та педагогічного персоналу в умовах війни в Україні – не має фінансово-ресурсного забезпечення для вирішення. Доцільно розробляти національні програми стимулювання науково-педагогічних кадрів з урахуванням післявоєнної відбудови країни.

Крім того, важливу роль у сучасних умовах відіграє формування нового типу лідерства в ЗВО, коли керівники активно мотивують через власний приклад, демонструючи відданість організації та ідеям розвитку вищої освіти, забезпечення її якості навіть у складних умовах

⁹ Шостаковська, Денисенко, «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти».

¹⁰ Василь Табачук, «Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти», *Економіка та суспільство* 65 (2024), <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144>.

¹¹ Козак, Корсікова, Петренко, «Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану».

воєнного стану. Цей тип лідерства має підтримуватись певним типом корпоративної культури – створенням мотивуючої організаційної атмосфери через прозорі комунікації, колективне ухвалення рішень і відкритий обмін інформацією, довіру, взаємоповагу, лояльність та взаємопідтримку, справедливість.

Перспективи розвитку університетського менеджменту з удосконалення процесу управління мотивацією персоналу також пов'язуємо з цифровізацією процесів управління, подальшою персоналізацією стимулів на основі діагностики індивідуальних мотивів працівників через застосування новітніх технологій, наприклад, аналітики даних; розвитком міжнародного партнерства та підтримки українських ЗВО (залучення міжнародної фінансової підтримки для започаткування стимулювальних систем премій і грантів для працівників; обмін досвідом щодо найкращих практик управління мотивацією, інтеграцією працівників у міжнародні освітньо-дослідницькі ініціативи тощо).

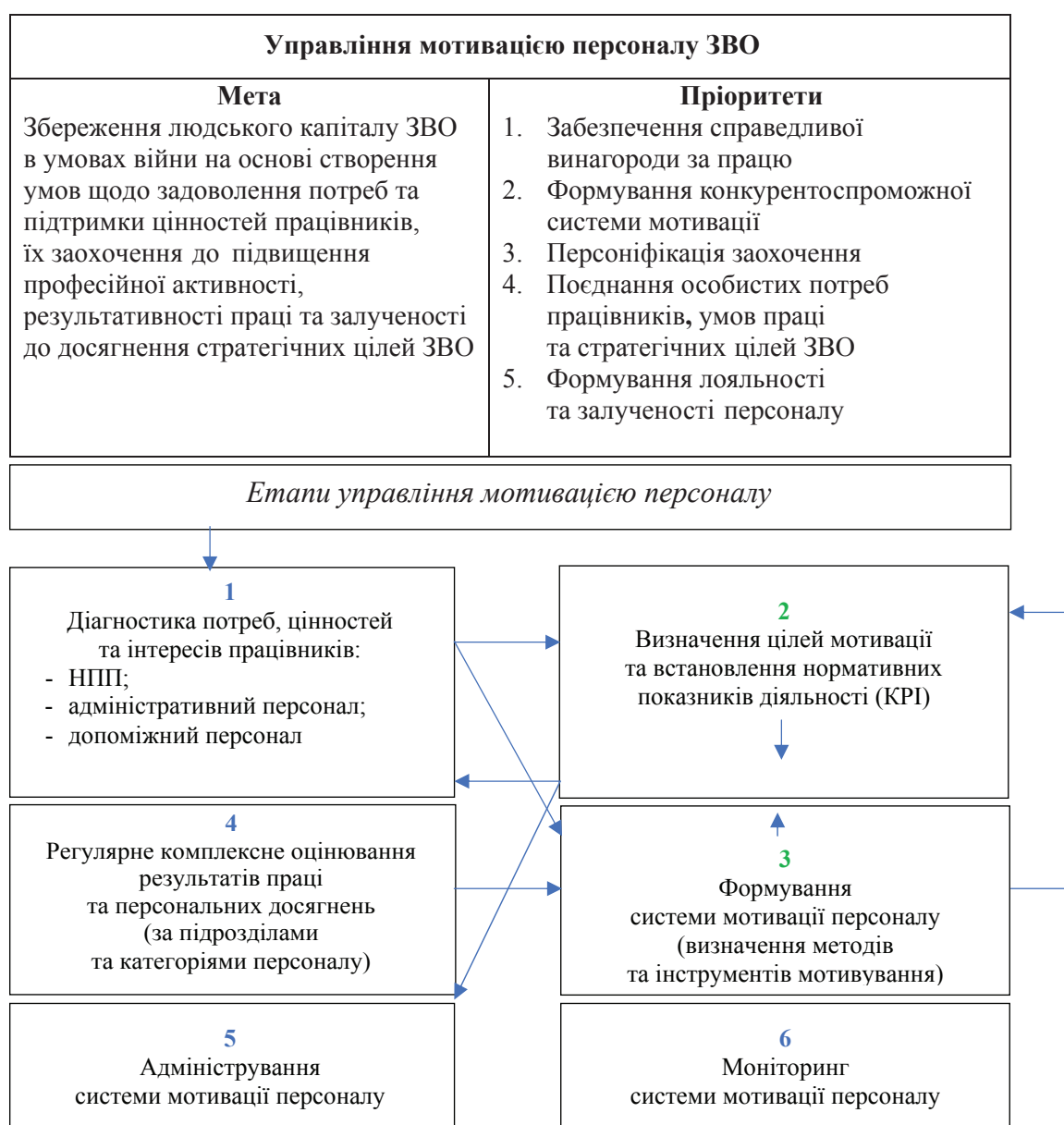


Рис. 2. Рекомендована схема процесу управління мотивацією персоналу ЗВО

Джерело: авторська розробка

Список використаної літератури

- Козак, Катерина, Наталя Корсікова, Юлія Петренко. «Управління мотивацією персоналу в умовах постпандемії та воєнного стану». *Економіка харчової промисловості* 14, № 4 (2022): 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426>.
- Козинець, Анатолій, Віра Шпильова. «Сучасні форми і методи мотивації працівників сфери вищої освіти». *Вісник Хмельницького національного університету* 1 (2023): 212–9. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32>.
- Ніколаєв, Євген, Григорій Рій, Іван Шемелинець. *Вища освіта в Україні: зміни через війну: аналітичний звіт*. Київ: Київський університет імені Бориса Грінченка, 2023.
- Сідлецький, Степан, Анна Шандар. «Вища освіта в Україні в умовах воєнного стану: виклики та пріоритети». *Економіка та суспільство* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151>.
- Табачук, Василь. «Концептуальні засади формування сучасної моделі мотивації у закладах вищої освіти». *Економіка та суспільство* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144>.
- Шостаковська, Антоніна, Андрій Денисенко. «Управління мотивацією персоналу в закладах вищої освіти». *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: економіка та управління* 15 (2024). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12>.
- Lavrysh, Yuliana, Iryna Lytovchenko, Valentyna Lukianenko, and Tetiana Golub. “Teaching during the Wartime: Experience from Ukraine.” *Educational Philosophy and Theory* (2022): 1–8. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>.

Bibliography

- Kozak, Kateryna, Natalia Korsikova, and Yuliia Petrenko. “Management of Staff Motivation in Post-pandemic and Martial State Conditions.” *Food Industry Economics* 14, no. 4 (2022): 26–34. <https://doi.org/10.15673/fie.v14i4.2426> [in Ukrainian].
- Kozynets, Anatoliy, and Vira Shpylyova. “Modern Forms and Methods of Motivating Employees in the Sphere of Higher Education.” *Herald of Khmelnytskyi National University. Economic Sciences* 1 (2023): 212–9. <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-32> [in Ukrainian].
- Lavrysh, Yuliana, Iryna Lytovchenko, Valentyna Lukianenko, and Tetiana Golub. “Teaching during the Wartime: Experience from Ukraine.” *Educational Philosophy and Theory* (2022): 1–8. <https://doi.org/10.1080/00131857.2022.2098714>.
- Nikolaiev, Yevhen, Hryhorii Rii, and Ivan Shemelynets. *Higher education in Ukraine: changes due to war: analytical report*. Kyiv: Borys Grinchenko Kyiv University, 2023 [in Ukrainian].
- Shostakovska, Antonina, and Andriy Denysenko. “Management of Employee Motivation in Higher Education Institutions.” *Problems of Modern Transformations. Series: Economics and Management* 15 (2024). <https://doi.org/10.54929/2786-5738-2024-15-04-12> [in Ukrainian].
- Sidletskyi, Stepan, and Anna Shandar. “Higher Education in Ukraine under Martial Law Conditions: Challenges and Priorities.” *Economy and Society* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-64-151> [in Ukrainian].
- Tabachuk, Vasyi. “Conceptual Principles of the Formation of a Modern Model of Motivation in Higher Education Institutions.” *Economy and Society* 65 (2024). <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2024-65-144> [in Ukrainian].

Olha Doronina

Vasyl' Stus Donetsk National University

MOTIVATION MANAGEMENT OF STAFF OF HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS IN UKRAINE: CHALLENGES AND PRIORITIES IN WAR CONDITIONS

Abstract

The article is devoted to the justification of the challenges and priorities of managing the motivation of personnel of higher education institutions in Ukraine in war conditions and the development of recommendations for improving this process in order to preserve the human capital of universities.

The management of the motivation of personnel of higher education institutions is proposed to be considered as a functional component of university management, which is a purposeful process of influencing the behavior of personnel of higher education institutions through the formation, support and development of labor motives of employees in order to achieve individual and organizational goals. The main features of this process and the key challenges that higher education institutions face when managing personnel motivation in war conditions are determined. Five types of models of labor behavior of employees of higher education institutions and the features of their motivation in the context of regulatory management activities are considered.

A scheme for organizing the process of managing personnel motivation in higher education institutions is proposed. It includes six basic stages, which are combined into two main blocks: organizational (administers the organizational motivation system and checks its effectiveness) and substantive (forms and supports personnel motivation). The priorities of the process of managing personnel motivation in higher education institutions are identified: 1) ensuring fair remuneration for work; 2) formation of a competitive motivation system; 3) personification of incentives (based on identified individual needs, interests, values); 4) combining the personal needs of employees, working conditions and strategic goals of the higher education institution (or the relevant division of the higher education institution); 5) formation of loyalty and involvement of personnel. It is substantiated that the level of implementation of these priorities can be determined in particular during monitoring processes, based on a combination of quantitative and qualitative assessment methods, as well as through a combination of external assessment (by the head of the division, higher education institution) and self-assessment (by the employee).

Keywords: motivation, motivation management, intrinsic motivation, extrinsic motivation, models of work behavior, human capital, higher education institutions.

Матеріал надійшов 20 грудня 2024 р.

Дороніна Ольга Анатоліївна – докторка економічних наук, професорка, завідувачка кафедри менеджменту та поведінкової економіки, Донецький національний університет імені Василя Стуса

Doronina Olha – D.Sc. in Economic Sciences, Professor, Head of the Department of Management and Behavioral Economics, Vasyl' Stus Donetsk National University

ORCID iD: 0000-0001-7430-4881

E-mail: o.doronina@donnu.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Дороніна, Ольга. «Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни». *Empirio* 2, № 1 (2025): 116–125. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Doronina, Olha. "Motivation Management of Staff of Higher Education Institutions in Ukraine: Challenges and Priorities in War Conditions." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 116–125. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.116-125> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>
УДК 331.101.3

Аліна Сербенівська

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0000-0002-4327-9457>

Олександр Ігнат'єв

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0009-0001-8697-6412>

ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ ЗМІНАМИ В ЗАКЛАДАХ ВИЩОЇ ОСВІТИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто трансформаційні зміни в економіці України, зокрема вплив цифрової економіки та воєнних дій на заклади вищої освіти (ЗВО). Наголошено на спроможності ЗВО швидко реагувати на нові виклики, оскільки це критично важливо для їхньої життєздатності і виживання. Метою дослідження є вивчення тенденцій управління змінами в ЗВО та обґрунтування концептуальних основ формування системи управління цими змінами. Акцентовано увагу на необхідності управління організаційними змінами, які передбачають трансформацію управлінської системи відповідно до вимог зовнішнього середовища. В умовах біфуркації, коли ЗВО змушені адаптуватися до зовнішніх трансформацій, особлива роль належить освіті як ключовому напрямку економіки України.

Україна, як і весь світ, уже майже пів століття перебуває в процесі переходу до цифрової економіки та суспільства, але нині темп змін пришвидшився через розгортання цифрової інфраструктури, розповсюдження смартфонів, які створюють умови для всеохопної комп'ютеризації, та генерацію величезних обсягів інформації всіх видів. Ці зміни перетворили дані на стратегічно важливий актив. Ідеться про зміну глобального соціально-технологічного укладу, наслідком якого є повне переформатування звичних нам систем, формування нових соціальних та економічних стратегій суб'єктів господарювання різного рівня. Одночасно змінюється технологічна парадигма, змінюються моделі управління і суспільні норми, відбуваються масштабні демографічні зрушення. Усі ці процеси є домінантними впливами, які вимагають змін у процесах освітньої діяльності, зокрема системі управління закладом вищої освіти. Проте проблема не в самому переході до нової моделі економічного розвитку, а в його надшвидких темпах – не за тисячоліття, як аграрний, не за століття, як індустріальний спосіб, а всього за кілька десятиків років. У контексті цих змін з'ясувалось, що ЗВО України виявились доволі інерційними, неспроможними ефективно впроваджувати зміни. Становлення постіндустріального, інформаційного суспільства вносить корінні зміни в економічні системи ЗВО, трансформуючи економічні відносини на всіх рівнях. ЗВО в умовах швидко змінюваного середовища повинні мати відповідний потенціал готовності до змін, а також сформовану систему управління змінами. Складність і багатовекторність впливу зовнішніх чинників зумовлюють необхідність формування такої системи управління, яка б була готова не тільки передбачити нові тенденції, а й відповідно реагувати на них, модернізуючи підходи

до регулювання всіх внутрішніх процесів функціонування ЗВО. У сучасній ситуації об'єктивно необхідним є усвідомлення змін як поштовху до постійного розвитку (і під час кризи, і за сприятливих обставин), що стає найголовнішою передумовою досягнення майбутніх стратегічних пріоритетів. Тому в результаті дослідження проаналізовано основні елементи системи управління змінами в ЗВО, виявлено, що ключовим об'єктом змін є стратегічний потенціал змін ЗВО. Для його діагностування потрібно розробити методичний інструментарій, який дасть змогу раціонально здійснювати менеджерську функцію аналізу та досягати цільових результатів ЗВО.

Ключові слова: система управління, управління змінами, організаційні зміни, потенціал змін, заклади вищої освіти.

Трансформаційні зміни, які відбулись в економіці України внаслідок впливу цифрової економіки й необхідності реалізації постійного інноваційного процесу, ускладнились воєнними діями. Щоб вижити і бути життєздатними, суб'єкти господарювання, зокрема заклади вищої освіти (ЗВО), повинні ефективно та швидко реагувати на зміни.

Метою статті є аналіз тенденцій запровадження змін у ЗВО та обґрунтування концептуальних засад формування системи управління змінами у ЗВО України. Втілення важливої компетенції формування та реалізації системи управління змінами в ЗВО можливе за умови приділення достатньої уваги управлінню організаційними змінами та організаційним розвитком, які передбачають трансформацію управлінської системи загалом або її окремих підсистем з поточного в бажаний стан, який би відповідав вимогам середовища, потребам держави, зацікавлених сторін, бізнесу та суспільства загалом. Фактично сьогодні ЗВО проходять процес біфуркації, вони змушені змінюватися під впливом зовнішніх трансформацій. Одним із ключових напрямів економіки України залишається освіта. Усі організації, які надають освітні послуги, зазнають рушійних змін. Але особлива роль у трансформації належить саме ЗВО. Отже, актуальним є дослідження питання, які саме зміни доцільні в ЗВО. Формування сучасних систем управління дасть змогу забезпечити виживання ЗВО та новий поштовх для розвитку. Найважливішою умовою організаційного розвитку для суб'єктів господарювання є формування системи організаційних змін.

Широкий спектр проблем управління змінами та їх розв'язання висвітлено в працях видатних закордонних учених-економістів (І. Адізес, І. Ансофф, А. Арменакіс, Р. Блейк, Х. Віссема, Р. Грант, Л. Грейнер, Ф. Гуїяр, Дж. Дак, Р. Дафт, К. Девіс, Дж. Келлі, Дж. Коттер, Д. Мутон, Дж. Ньюстром, Дж. Пфеффер, Р. Холл, М. Ханнан, К. Фрайлінгер, М. Хаммер, Д. Чампі, Е. Шейн) і низки українських учених (О. Гарафонов¹, І. Ігнат'єва², І. Маркіна³ та ін.). Значний внесок у розвиток теорії управління змінами зробили К. Левін і Дж. Коттер. Саме концепція онтогенезу та її використання в управлінні суб'єктами господарювання лягли в основу моделей змін, як-от: модель перетворень бізнесу К. Левіна⁴, модель перетворення бізнесу Ф. Гуїяра⁵ і Дж. Келлі, концепція Дж. Коттера⁶, «теорії Е і О» організаційних змін М. Біра й Н. Норія⁷, модель «Айсберг» В. Крюгера⁸.

¹ Ольга Гарафонов, «Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві», *Вісник КНУТД* 1 (75) (2014): 215–25.

² Ірина Ігнат'єва, Людмила Селіверстова, і Вікторія Хмурова, *Розробка методичного підходу з формування проектів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики* (Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2014).

³ Ірина Маркіна і Марина Янковська, «Генезис теорій управління змінами на підприємстві», *Економіка Криму* 3 (2013): 138–41. Сімферополь: АЕНУ.

⁴ Kurt Lewin, "Frontiers in Group Dynamics," *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5–41, <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.

⁵ Francis J. Gouillart and James N. Kelly, *Transforming the Organization* (New York: McGraw-Hill, 1995).

⁶ John P. Kotter, "Winning at Change," *Leader to Leader* 3 (1998): 27–33.

⁷ Michael Beer and Nitin Nohria, *Resolving the Tension between Theories E and O of Change, in Breaking the Code of Change* (Boston: Harvard Business School Press, 2000).

⁸ Wilfried Krüger, *Excellence in Change* (Wiesbaden: Springer Gabler, 2009), <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0>.

Особливою популярності набула модель І. Адізеса⁹, яка базується не лише на стадіях життєвого циклу організації, а й на концепції зовнішнього середовища (здатність організації швидко пристосовуватись до внутрішніх і зовнішніх змін).

Вплив зовнішніх умов та їх швидка трансформація вимагають від ЗВО такої ж готовності до трансформації, оскільки, з огляду на проголошену міжнародними партнерами підтримку розбудови української економіки, заплановані фінансові ресурси на відновлення, значну кількість грантових проєктів, які відкриваються для України, саме зараз з'являються нові можливості для пришвидшеної трансформації сфери вищої освіти та повноцінного входження до Європейського освітнього простору. Щоб забезпечити трансформаційні процеси, повинна функціонувати ефективна інноваційна інфраструктура, як загальнонаціональна, так і в кожному закладі вищої освіти. Трансформація вищої освіти може відбуватись на основі еволюційного переходу від моделі «Університет 1.0» до моделі «Університет 5.0». Ці зміни доволі революційні для багатьох ЗВО України, оскільки фактично заявлені стратегії створення інноваційних, підприємницьких університетів для багатьох так і залишились нездійсненими проєктами.

Сьогодні, щоб досягти рівня «Університет 5.0»^{10, 11}, ЗВО повинен відповідати певним вимогам:

- відкритість освітньої системи, інклюзивність та цифровізація освіти;
- міждисциплінарний підхід, що дасть змогу здобувачам бути готовими до виконання завдань, які потребують широкого кола знань і навичок з різних сфер;
- інтеграція в освітній процес сучасних технологій: штучний інтелект, машинне навчання, інтернет речей тощо;
- співпраця з бізнес-середовищем для розширення практичних можливостей дослідницької та інноваційної діяльності;
- активна кооперація із закордонними університетами та організаціями;
- орієнтація на глобальні виклики та добробут суспільства задля сталого розвитку людства.

Дослідження специфіки змін, які відбуваються у ЗВО в Україні, дає змогу зробити висновок, що більшість ЗВО недостатньо уваги приділяють управлінню змінами, які перманентно генеруються всередині самих закладів. Виникає потреба у формуванні відповідної системи управління змінами в ЗВО.

Організаційні зміни та трансформаційні процеси у ЗВО можна умовно розділити на часткові, локальні та глобальні.

Часткові зміни – це окремі зміни в будь-яких сферах діяльності ЗВО (поліпшення інфраструктурної частини забезпечення освітнього процесу, удосконалення освітнього процесу, оптимізація структури персоналу, диверсифікація фінансових ресурсів тощо).

Локальні зміни відбуваються лише в певних підрозділах ЗВО, а саме: удосконалення організаційної структури управління ЗВО, оптимізація освітніх програм, диференціація форм і методів освітньої діяльності. Це є відповіддю на зміну політики фінансування освітнього процесу з боку держави, кон'юнктури на ринку щодо попиту на певні спеціальності, контингенту студентів, вплив зовнішніх вимог щодо форм і методів навчання (COVID-19, воєнні дії).

Глобальні зміни у функціонуванні ЗВО зумовлені особливостями становлення Суспільства 5.0. Провідну роль відіграють такі напрями: цифрова підприємницька діяльність та особливості навчання в інноваційному університеті цифрового підприємництва (в умовах віртуальної реальності). Глобальні зміни потребують глибокого аналізу й дослідження в частині розкриття їхнього змісту, завдань, які ставляться перед ЗВО, та, звісно, переваг, які ми можемо мати в результаті роботи і навчання в умовах нової віртуальної мобільності XXI століття, що формує нову якість життя і Суспільство 5.0.

⁹ Іцхак Адізес, *Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті*, пер. з англ. Т. Семигіню (Київ: Форс Україна, 2018), 34–5.

¹⁰ *Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe* (European Commission), accessed January 21, 2025, https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13_en.

¹¹ Maija Breque, Lars De Nul, and Athanasios Petridis, *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry* (European Commission, 2021), https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf.

Внаслідок складності та мінливості ділового середовища збільшується кількість змін, які потрібно впроваджувати ЗВО. Також зростають вимоги до якості відповідних змін: вони мають бути швидшими, результативнішими, глибшими й ширшими за охопленням.

Розглядаючи концептуальні положення формування системи управління змінами в ЗВО, варто акцентувати увагу на тому, що найголовніші зміни можна узагальнено класифікувати (рис. 1).



Рис. 1. Базові види змін у діяльності ЗВО

Оскільки наведена вище класифікація змін враховує особливості функціонування ЗВО, вона є особливо актуальною на етапі створення і формування нових механізмів та методів управління закладами в умовах становлення концепції 5.0.

Серед типових змін, на які завжди орієнтувались ЗВО в Україні, варто назвати поліпшення інфраструктури, оптимізацію системи освітніх програм, розроблення та впровадження інноваційних форм і методів навчання.

У результаті впливу глобальних процесів домінантними стали такі зміни: цифровізація та цифрова трансформація (як наслідок – зміна вимог до компетенцій як науково-педагогічних працівників (НПП), так і інших співробітників ЗВО), перехід до нових, більш гнучких, адаптаційних організаційних структур управління, необхідність формування лідерської корпоративної культури тощо.

Саме тому в контексті вивчення концептуальних положень формування системи управління змінами в ЗВО доцільно запропонувати систему управління змінами (рис. 2).

Запропонована система має три основні блоки, які ділять процес управління змінами на три етапи: діагностично-аналітичний, проєктний, результативно-оцінювальний.

Завданням першого блоку – діагностично-аналітичного – є постійний процес моніторингу чинників, що визначають зміни в суб'єкті господарювання. Як і в будь-якій організації, зовнішнє середовище ЗВО є багатoeлементним, проте є домінантні чинники, що визначають зміни, зокрема: глобальні зміни, зумовлені особливостями становлення Суспільства 5.0, особливості державної політики щодо розвитку національної економіки та освітньої сфери, зміна нормативно-регулюючих документів (наприклад, стандартів освіти) тощо.

Проєктний блок містить елементи діагностики потенціалу змін і проєктування програми змін. Усвідомлення потенціалу змін вимагає багатофункціонального дослідження. У визначенні стратегічного потенціалу змін ЗВО (СПЗЗВО) автори виходили з позицій, що потенціал – це багатокомпонентна сукупність стратегічних ресурсів ЗВО, які реалізуються завдяки функціонуванню підсистем ЗВО та мають засадниче значення для розвитку можливостей і меж функціонування ЗВО в тих чи інших умовах, навіть під час гострої економічної та політичної кризи в країні. Слід зазначити, що підсистеми потенціалу змін ЗВО відрізняються від таких підсистем промислових підприємств, мають свої особливості. За результатами проведених досліджень автори вважають, що варто виокремити такі підсистеми СПЗЗВО: потенціал освітньої діяльності, потенціал наукової діяльності, кадровий потенціал, управлінський потенціал, потенціал інфраструктурного забезпечення, лідерський потенціал. Сучасні умови функціонування ЗВО перетворюють процес оцінювання потенціалу підприємства на самостійну сферу аналітичної роботи, результати якої можна використовувати як інформаційну базу під час ухвалення управлінських рішень щодо розвитку інноваційної сфери або оптимізації освітніх програм, а також у процесі напрацювання певних механізмів щодо удосконалення процесу управління потенціалом ЗВО, для визначення резервів конкурентоспроможності і посилення конкурентних позицій ЗВО на ринку освітніх послуг.

У такому розумінні конкурентні переваги стають пріоритетною метою ЗВО, інтегральним показником його результативності, що закладено в самому понятті «потенціал змін». Стратегія ЗВО як один із варіантів формалізації програми змін стає засобом розвитку потенціалу змін організації. А зміни є рушійною силою та важелями, що приводять у дію механізм формування потенціалу організації.

Актуальним і важливим етапом управління змінами є результативно-оцінювальний. Важливо не лише оцінити, наскільки результативно проведено програму змін, а й запровадити мотиваційні заходи щодо їх реалізації. Зміни потребують не лише констатації фактів, а й з'ясування причин їхньої появи, ступеня впливу та можливих наслідків. Для кращого розуміння розглянемо декілька можливих ланцюгів формування змін¹²:

- 1) нові технології освітньої діяльності → нові технології управління закладів освіти → нові механізми взаємодії об'єктів і суб'єктів;

¹² Олексій Гайдей, «Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості» (дис. канд. екон. наук, Київський національний університет технологій та дизайну, 2013).

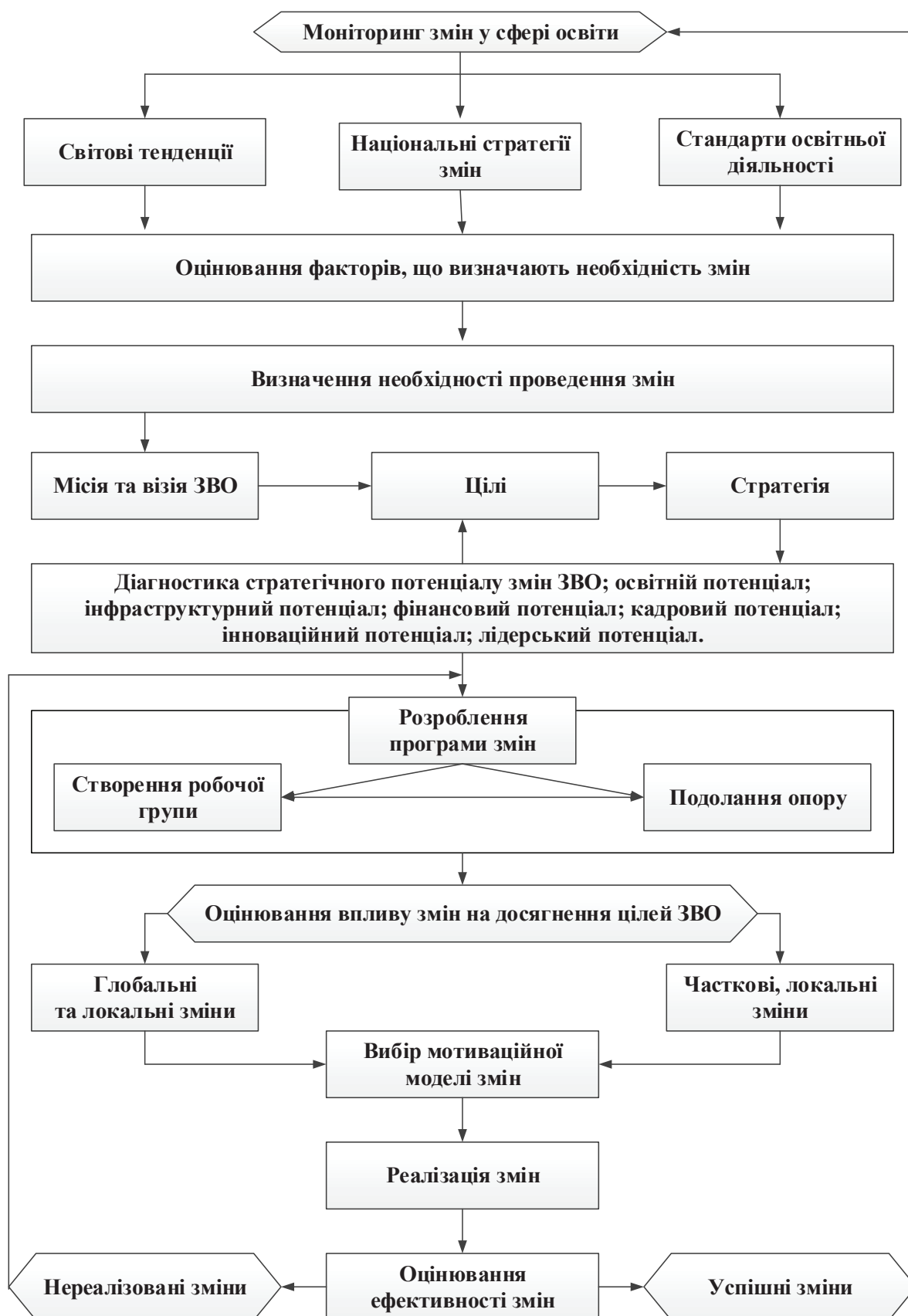


Рис. 2. Система управління змінами в ЗВО на засадах об'єктно-цільового підходу

- 2) нові освітні програми → нові вимоги до якості освітньої діяльності → нові взаємовідносини зі стейкхолдерами освітніх послуг;
- 3) інноваційні технології ШІ → вирівнювання конкурентного тиску → розширення конкурентного поля → поява нових учасників;
- 4) інноваційні технології → інноваційні проекти → поєднання ринкових сегментів → встановлення нових взаємовідносин → підвищення інтенсивності діяльності → зниження горизонту планування та порога нормального прогнозу;
- 5) глобалізація → розширення конкурентного поля → поява нових учасників;
- 6) глобалізація → укрупнення учасників ринку → розширення сфери освітньої та наукової діяльності на суміжні ринки й галузі;
- 7) зміни соціально-культурного середовища (зміна принципів та орієнтирів) → зміна ролі громадських організацій, споживачів, органів державної влади → зміна механізмів взаємодії.

Запровадження змін стикається з опором системи, зумовленим суперечностями між поточною діяльністю та заходами, передбаченими менеджментом ЗВО. Відповідно до принципів менеджменту, система намагатиметься встановити динамічну рівновагу, а це на практиці означає повернення до старої відпрацьованої системи. Нині доволі популярним є твердження, що для прориву треба вийти з динамічної рівноваги. Система управління, яку сьогодні використовують ЗВО, чинить опір змінам, які неминуче мають відбутися, або ж це призведе до повного руйнування ЗВО. Опір системи залежить від різниці (масштабу) між наявним і необхідним потенціалом ЗВО для досягнення нових цілей.

Реалізаційно-оцінювальний етап дає змогу зробити висновок про успішність впровадження запланованих змін.

Дослідження системи управління змінами в ЗВО дали змогу класифікувати систему організаційних змін, які відбуваються в ЗВО. Слід зауважити, що кожен етап управління має особливості. Для реалізації та регулювання змін важливою є підтримка: інформаційна, комунікаційна, мотиваційна. Інформаційна підтримка передбачає забезпечення повною інформацією про зміни, якісний моніторинг домінантних чинників впливу, діагностику потенціалу змін, своєчасне ознайомлення з проробленою програмою персоналу, з новими зобов'язаннями, технікою та моделями поведінки; навчання персоналу. Комунікаційний компонент – підвищення комунікативних компетенцій НПП та співробітників ЗВО.

Реалізація змін також передбачає створення тимчасової групи, яка повинна займатись впровадженням змін, зокрема вибором технології та безпосереднім втіленням запланованого. Важливо регулювати зміни: якщо під час впровадження змін було виявлено порушення, потрібно встановити причини їх виникнення, повернутися на відповідний етап й усунути помилки.

У разі негативного результату потрібно повернутися на етап складання плану змін, щоб скоригувати його або розробити кардинально інший. Якщо в результаті успішно реалізованих змін було досягнуто цілей діяльності ЗВО, то слід перейти до самого початку системи для підготовки нового проекту змін, тобто запропонований процес є циклічним. Циклічність є важливою умовою системи управління змінами, адже постійне впровадження змін у ЗВО забезпечує інноваційність освітньої діяльності, зумовлює безперервний розвиток, підвищує конкурентоспроможність, що на сьогодні є пріоритетним завданням будь-якого ЗВО.

Висновки. Трансформаційні зміни в економіці України, зокрема вплив цифрової економіки та воєнних дій, ставлять перед закладами вищої освіти вимогу швидко адаптуватися до нових умов. Це є критично важливим для їхньої життєздатності та конкурентоспроможності. Ефективне управління організаційними змінами стає основою для успішної трансформації ЗВО. Формування системи управління змінами дає змогу не лише реагувати на виклики, а й проактивно впроваджувати інновації, що відповідають вимогам сучасного освітнього середовища.

ЗВО повинні відповідати концепції «Університет 5.0», яка передбачає відкритість освітньої системи, інклюзивність, цифровізацію освіти та інтеграцію сучасних технологій. Це дасть змогу забезпечити високий рівень підготовки фахівців, які можуть ефективно працювати в умовах швидко змінюваного світу.

Процес управління змінами має бути циклічним, що забезпечує постійний розвиток і вдосконалення освітньої діяльності. Регулярний моніторинг та оцінювання результатів змін є необхідними для корекції стратегій і підходів у відповідь на нові виклики. Для успішного впровадження змін важливо забезпечити інформаційну та комунікаційну підтримку, а також створити спеціалізовані групи для реалізації проєктів змін. Це сприятиме зменшенню опору системи нововведенням і підвищить ефективність управлінських процесів.

Подальші дослідження у сфері управління змінами в ЗВО варто зосереджувати на розробленні нових моделей і стратегій, що беруть до уваги специфіку українського контексту та міжнародні тенденції в освіті. Завдяки цьому заклади вищої освіти зможуть не лише вижити, а й стати лідерами у своїх галузях.

Список використаної літератури

- Адизес, Іцхак Кальдерон. *Управління змінами для досягнення найліпшого результату в бізнесі й повсякденному житті*. Пер. з англ. Т. Семигіної. Київ: Форс Україна, 2018.
- Гайдей, Олексій. «Формування механізму управління змінами на підприємствах легкої промисловості». Дис. канд. екон. наук, Київський національний університет технологій та дизайну, 2013.
- Гарафонов, Ольга. «Реструктуризація та реінжиніринг бізнес-процесів – напрями проведення організаційних змін в умовах подолання системної кризи на підприємстві». *Вісник КНУТД* 1 (75) (2014): 215–25.
- Ігнат'єва, Ірина, Людмила Селіверстова, і Вікторія Хмурова. *Розробка методичного підходу з формування проєктів інвестиційних бізнес-планів розвитку підприємств легкої промисловості з урахуванням орієнтирів структурно-інноваційної політики*. Київ: Київський національний університет технологій та дизайну, 2014.
- Маркіна, Ірина, і Марина Янковська. «Генезис теорій управління змінами на підприємстві». *Економіка Криму* 3 (2013): 138–41. Сімферополь: АЕНУ.
- Beer, Michael, and Nitin Nohria. *Resolving the Tension between Theories E and O of Change. In Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Breque, Maija, Lars De Nul, and Athanasios Petridis. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. European Commission, 2021. Accessed January 6, 2021. https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf.
- Gouillart, Francis J., and James N. Kelly. *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe*. European Commission. Accessed January 21, 2025. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13_en.
- Kotter, John P. "Winning at Change." *Leader to Leader* 3 (1998): 27–33.
- Krüger, Wilfried. *Excellence in Change*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2009. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0>.
- Lewin, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics." *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5–41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.

Bibliography

- Adizes, Ichak Kalderon. *Upravlinnia zminamy dlia dosiahnennia nailipshoho rezultatu v biznesi y povsiakdennomu zhytti [Mastering change]*. Translated by T. Semyhina. Kyiv: Fors Ukraina, 2018 [in Ukrainian].
- Beer, Michael, and Nitin Nohria. *Resolving the Tension between Theories E and O of Change. In Breaking the Code of Change*. Boston: Harvard Business School Press, 2000.
- Breque, Maija, Lars De Nul, and Athanasios Petridis. *Industry 5.0: Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry*. European Commission, 2021. Accessed January 6, 2021. https://msu.euramet.org/current_calls/documents/EC_Industry5.0.pdf.
- Garafonova, Olha. "Restructuring and Reengineering of Business Processes – the Organizational Changes in Terms of Overcoming Systemic Crisis at an Enterprise." *Bulletin of the Kyiv National University of Technology and Design* 1 (75) (2014): 215–25 [in Ukrainian].
- Gouillart, Francis J., and James N. Kelly. *Transforming the Organization*. New York: McGraw-Hill, 1995.
- Haidei, Oleksii. "Formuvannia mekhanizmu upravlinnia zminamy na pidpriemstvakh lehkoi promyslovosti." PhD diss., Kyiv National University of Technology and Design, 2013 [in Ukrainian].

- Ihnatieva, Iryna, Liudmyla Seliverstova, and Viktoriia Khmurova. *Rozrobka metodychnoho pidkhodu z formuvannia proektiv investytsiinykh biznes-planiv rozvytku pidpriemstv lehkoï promyslovosti z urakhuvanniam oriientyriv strukturno-innovatsiinoï polityky*. Kyiv: Kyiv National University of Technology and Design, 2014 [in Ukrainian].
- Industry 5.0: A Transformative Vision for Europe*. European Commission. Accessed January 21, 2025. https://research-and-innovation.ec.europa.eu/news/all-research-and-innovation-news/industry-50-transformativevision-europe-2022-01-13_en.
- Kotter, John P. "Winning at Change." *Leader to Leader* 3 (1998): 27–33.
- Krüger, Wilfried. *Excellence in Change*. Wiesbaden: Springer Gabler, 2009. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-9510-0>.
- Lewin, Kurt. "Frontiers in Group Dynamics." *Human Relations* 1, no. 1 (1947): 5–41. <http://dx.doi.org/10.1177/001872674700100103>.
- Markina, Iryna, and Maryna Yankovska. "Henezys teorii upravlinnia zminamy na pidpriemstvi." *Ekonomika Krymu* 3 (2013): 138–41. Simferopol: AENU [in Ukrainian].

Alina Serbenivska

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Oleksandr Ihnatiev

National University of Kyiv-Mohyla Academy

PECULIARITIES OF FORMING A CHANGE MANAGEMENT SYSTEM IN HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS OF UKRAINE

Abstract

Ukraine, like the rest of the world, is in the process of transitioning to a digital economy and society. This transition has been underway for almost half a century, but the pace of change has accelerated due to the continued deployment of digital infrastructure, the proliferation of smartphones that create conditions for universal computerization, and the generation of huge amounts of information of all kinds. These changes have turned data into a strategically important asset. We are talking about a change in the global socio-technological order, which results in a complete reformatting of the systems we are used to, formation of new social and economic strategies for business entities at various levels. At the same time, the technological paradigm is changing, governance models and social norms are changing, and large-scale demographic shifts are taking place. All these processes are dominant influences that require changes in the processes of educational activities and, in particular, the management system of higher education institutions (HEI). However, the problem is not that the transition to a new model of economic development is taking place in principle. The problem is that this transition is happening at a very fast pace – not over millennia, like the agrarian way, not over centuries, like the industrial way, but in just a few decades. In the context of these changes, it turned out that Ukraine's higher education institutions were rather inert, and unable to implement changes effectively. The emergence of a post-industrial, information society brings about fundamental changes in the economic systems of higher education institutions, transforming economic relations at all levels. In a rapidly changing environment, HEIs must have an appropriate readiness for change and a well-established change management system. The complexity and multidirectionality of the impact of external factors necessitate the formation of a management system that would be ready not only to anticipate new trends but also to respond to them accordingly, modernizing approaches to regulating all internal processes of the HEI. In the current situation, it is objectively necessary to recognize changes as an impetus for continuous development

(both in times of crisis and in favorable circumstances), which becomes the most important prerequisite for achieving future strategic priorities. Therefore, the study analyzes the main components of the change management system in higher education institutions and reveals that the key object of change is the strategic change potential of higher education institutions. Diagnosing the potential for change requires the development of methodological tools that would allow the rational implementation of the managerial function of analysis and achieve the target results of the HEI.

Keywords: management system, change management, organizational changes, change potential, higher education institutions.

Матеріал надійшов 22 січня 2025 р.

Сербенівська Аліна Юріївна – кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу та управління бізнесом факультету економічних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Serbenivska Alina – PhD in Economic, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing and Business Management, Faculty of Economics, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-4327-9457

E-mail: a.serbenivska@ukma.edu.ua

Ігнат'єв Олександр Ігорович – старший викладач кафедри маркетингу та управління бізнесом факультету економічних наук Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Ihnatiev Oleksandr – Senior Lecturer at the Department of Marketing and Business Management, Faculty of Economics, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0001-8697-6412

E-mail: o.ihnatiev@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Сербенівська, Аліна, та Олександр Ігнат'єв. «Особливості формування системи управління змінами в закладах вищої освіти України». *Empirio* 2, № 1 (2025): 126–135. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Serbenivska, Alina, and Oleksandr Ihnatiev. "Peculiarities of Forming a Change Management System in Higher Education Institutions of Ukraine." *Empirio* 2, no. 1 (2025): 126–135. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.1.126-135> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

ЗМІСТ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ. ПОЛІТОЛОГІЯ

Тимур Демчук	
Еволюція громадянської освіти в Україні через призму співпраці держави і суспільства.....	3
Сергій Козир	
Децентралізація та регіональна політика відновлення України в умовах воєнного стану: проблеми і рекомендації.....	15
Максим Студілко	
Глобальні виклики для формування трендів розвитку національних систем вищої освіти у світі: політологічний вимір.....	27
Маргарита Чабанна, Данило Шпортіло	
Теоретико-методологічні засади дослідження корупції в автократичних режимах.....	46
Марія Шкурат	
Дослідження і світові тенденції змін у державних політиках у сфері вищої освіти.....	55

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ

Андрій Бузаров	
Становлення форматів взаємодії України та євроатлантичної спільноти в контексті російсько-української війни (період: лютий 2014 – лютий 2022).....	67
Наталія Кравчук, Олег Луцишин, Давид Андрошук	
Публічна дипломатія як стратегічний імператив зміцнення конкурентоспроможності держави в умовах трансформації світового порядку	78
Марта Олійник-Дьомочко	
Трансформація безпекової ситуації в Центральному Сахелі після завершення операції «Бархан»	92

МЕНЕДЖМЕНТ. ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Денис Гуцол, Наталія Якімова	
Оцінювання ефективності соціального впливу як ключового інструменту управління соціальними підприємствами.....	102
Ольга Дороніна	
Управління мотивацією персоналу закладів вищої освіти в Україні: виклики та пріоритети в умовах війни	116
Аліна Сербенівська, Олександр Ігнат'єв	
Особливості формування системи управління змінами в закладах вищої освіти України	126

CONTENT

POLITICAL SCIENCES. POLITOLOGY

Tymur Demchuk	
The Evolution of Civic Education in Ukraine through the Prism of State-Society Cooperation	3
Serhiy Kozyr	
Decentralization and Regional Recovery Policy of Ukraine in Conditions of Martial Law: Challenges and Recommendations	15
Maksym Studilko	
Global Challenges for Shaping Development Trends of National Higher Education Systems in the World: Political Dimension	27
Marharyta Chabanna, Danylo Shportilo	
Theoretical and Methodological Foundations of Corruption Research in Autocratic Regimes.....	46
Mariia Shkurat	
Research and Global Trends in Changes in State Policies in the Sphere of Higher Education	55

INTERNATIONAL RELATIONS, SOCIAL COMMUNICATIONS, AND REGIONAL STUDIES

Andrii Buzarov	
Establishing the Formats of Interaction between Ukraine and the Euro-Atlantic Community in the Context of the Russian-Ukrainian War (February 2014 – February 2022)	67
Nataliya Kravchuk, Oleh Lutsyshyn, David Androshchuk	
Public Diplomacy as a Strategic Imperative for Strengthening State Competitiveness in the Context of World Order Transformation	78
Marta Oliynyk-Domochko	
Transformation of the Security Situation in the Central Sahel after the Operation Barkhane	92

MANAGEMENT. EDUCATIONAL MANAGEMENT

Denys Hutsol, Nataliia Yakymova	
Assessment of the Effectiveness of Social Impact as a Key Tool for Managing Social Enterprises	102
Olha Doronina	
Motivation Management of Staff of Higher Education Institutions in Ukraine: Challenges and Priorities in War Conditions	116
Alina Serbenivska, Oleksandr Ihnatiev	
Peculiarities of Forming a Change Management System in Higher Education Institutions of Ukraine.....	126