

Дубовий Сергій Іванович,
аспірант Національного
аерокосмічного університету
«Харківський авіаційний інститут»

КРОСКУЛЬТУРНИЙ ВПЛИВ НА ПУБЛІЧНУ СЛУЖБУ В УКРАЇНІ В УМОВАХ ЦИФРОВОЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ТА ЄВРОІНТЕГРАЦІЇ

1–2 квітня 2026 року у Страсбурзі ухвалили Спільну заяву щодо децентралізації. Одними з ключових тез цієї заяви є баланс повноважень і ресурсів, окремі алгоритми для прифронтових і деокупованих територій, а також довгостроковість їх стратегічного розвитку [5].

Крім того, на початку 2026 року було визначено п'ять ключових напрямків повоєнної відбудови України: прискорення її інтеграції до єдиного ринку ЄС, зокрема через реформи у ключових галузях економіки; залучення інвестицій; успішну реалізацію фундаментальних реформ, зокрема, спрямованих на модернізацію державного управління. Для ефективного функціонування системи державного управління необхідним є розвиток публічної служби, яка є рушійною силою у такому процесі. На її ефективність впливають різні фактори, серед яких важливе місце займають цифровізація, процеси глобалізації, інтеграція до міжнародного співтовариства тощо.

Одним із викликів розвитку публічної служби в Україні є реалізації її євроінтеграційних прагнень. У Дорожній карті виокремлено 31 кластер: засадничий і ті, що зорієнтовані на підвищення конкурентоспроможності та ресурсного забезпечення, розвиток регіональної політики й структурних інструментів, цифрову трансформацію тощо. Щодо засадничих кластерів, то вони включають реформування у сфері судової системи, юстиції, захисту прав громадян і системи державного управління загалом. Наразі стан реалізації цих кластерів оцінюється, як задовільний. Найбільших успіхів досягнуто в напрямку цифровізації (кластер «Конкуренція та інтенсивне зростання») [3].

Щодо цифрової трансформації публічної служби, то досвід різних країн демонструє, що навіть однакові цифрові інструменти, технології та управлінські підходи можуть давати суттєво різні результати залежно від культурного контексту їх впровадження [2]. У багатьох країнах причини невдач у впровадженні цифрових реформ (що

спрямовані на забезпечення кількісно-якісних змін у тих чи інших сферах суспільної життєдіяльності за рахунок реалізації публічно-управлінських заходів) зазвичай зводяться до нестачі ресурсів, недоліків законодавчої бази чи незадовільної інституційної спроможності органів влади. Однак дедалі більше дослідників акцентують увагу на менш очевидному, але ключовому факторі – національних культурних особливостях, які формують поведінку державних службовців, громадян та управлінських еліт [1; 6].

Кроскультурний підхід у вивченні публічного управління базується на розумінні, що управлінські інститути є відображенням характерних для конкретного суспільства цінностей, норм, архетипів і соціальних очікувань, а отже, не можуть бути нейтральними. Застосування теоретичних підходів, розроблених К. Вельцелем, Р. Інглегартом, Д. Нортон, Г. Хофстедом та ін. [6; 7], дає змогу системніше зрозуміти, чому цифрові інновації по-різному впроваджуються в управлінські системи. З позиції кроскультурного аналізу цифрова трансформація публічної служби формується на перетині трьох ключових вимірів: 1) ціннісному (акцентується увага на таких аспектах, як довіра, співвідношення індивідуалізму та колективізму, а також орієнтації на самореалізацію); 2) інституційному (характеризується якістю формальних і неформальних правил у рамках інституціонального середовища); 3) поведінковому (відображає рівень готовності до змін, толерантність до ризику та ставлення до контролю).

Національна культура значною мірою визначає підходи до використання цифрових інструментів у сфері публічної служби. У державах із секулярно-раціональними ціннісними орієнтирами цифрові платформи розглядаються як засіб забезпечення прозорості, впровадження ефективних рішень та залучення громадян до участі у спільних процесах. У таких суспільствах цифровізація асоціюється з підвищенням якості державних послуг і зростанням рівня довіри до органів влади [4]. Утім, у країнах, де переважають цінності виживання, цифрова трансформація сприймається неоднозначно. З одного боку, вона відкриває шлях до швидшого доступу до послуг, але з іншого – викликає побоювання щодо посилення державного контролю, централізації влади та спостереження. У таких умовах довіра населення до цифрових сервісів зазвичай є низькою.

Виокремлюють кілька концепцій цифрової трансформації публічної служби, які характеризують різні моделі управління в сучасному суспільстві [2; 4]. Першою виступає сервісно-орієнтована

модель, що спрямована на використання цифрових технологій для забезпечення зручності, доступності та залучення громадян у процеси прийняття рішень і надання послуг. Другою є регулятивно-контрольна модель, заснована на застосуванні цифрових інструментів із метою посилення контролю, централізації та формалізації управлінських процесів. Такий підхід робить акцент на централізованому моніторингу та управлінні як ключових аспектах цифрової публічної служби. Третя, гібридна модель, об'єднує елементи сервісної орієнтованості та контрольних механізмів. Вона є типовою для перехідних суспільств і відображає компроміс між розвитком інклюзивних цифрових практик та збереженням традиційних форм управління. Варто зауважити, що домінування тієї чи іншої моделі значною мірою визначається кроскультурним контекстом. Це не лише впливає на характер пріоритетів цифрової трансформації, а й визначає те, наскільки глибоко трансформуються базові принципи управління.

Беззаперечно, ключову роль у цифровій трансформації публічної служби відіграють державні службовці, які є носіями управлінської культури [2]. Кроскультурні особливості не лише впливають на «архітектуру» цифрових рішень, а й суттєво визначають мотивацію персоналу до їх активного впровадження та ефективного використання. Кроскультурний аналіз показує, що подальша цифрова трансформація публічної служби в Україні має базуватися не лише на технології, а й на формування культури доброчесності, розвитку цифрових компетентностей державних службовців, інституціалізації підзвітності та поступовому переході до сервісної логіки управління.

Список використаних джерел

1. Мороз С. А., Мороз В. М., Грень Л. М., Помаза-Пономаренко А. Л. Мотивація трудової діяльності: крос-культурні особливості та їхній прояв у системі соціально-економічних відносин. *Фінансово-кредитна діяльність проблеми теорії та практики*. 2020. № 4. С. 530–538.
2. Пархоменко-Куцевіл О. І. Міжнародний досвід впровадження цифровізації в систему публічної служби: досвід для України. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2022. С. 93–98.
3. Помаза-Пономаренко А. Л., Тарадуда Д. В. Публічно-управлінські інтеграційних прагнень аспекти реалізації Україною. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. 2025. № 6. URL: <https://www.nauka.com.ua/index.php/dy/article/view/6651>.
4. Стародубська М. Як зрозуміти українців. Харків : Віват, 2025. 400 с.

5. У Страсбурзі узгодили ключові принципи децентралізації після війни: баланс повноважень, фінансів та алгоритми для прифронтових громад. URL: <https://urli.info/1tdiN>.

6. Hooker J. N. Corruption from a Cross-Cultural Perspective // Carnegie Mellon University. *Journal contribution*. 2019. URL: <https://johnhooker.tepper.cmu.edu/corruption08s.pdf>.

7. Schram A., Zheng J. D., Zhuravleva T. Corruption: A cross-country comparison of contagion and conformism. *Journal of Economic Behavior & Organization*. 2021. URL: <https://ideas.repec.org/a/eee/jeborg/v193y2022icp497-518.html>.

Вечерін Нікіта Ігорович,
здобувач вищої освіти
факультету публічного управління
Хмельницького університету
управління і права
імені Леоніда Юзькова
Науковий керівник:
Голярдик Наталія Анатоліївна,
доцент кафедри філософії,
соціально-гуманітарних наук
та фізичного виховання
Хмельницького університету
управління і права
імені Леоніда Юзькова,
кандидат психологічних наук, доцент

ПСИХОЛОГІЧНА РЕЗИЛЬЄНТНІСТЬ ОСОБИСТОСТІ В УМОВАХ СОЦІАЛЬНОЇ НЕСТАБІЛЬНОСТІ

Психологічна резильєнтність завжди була невід'ємним компонентом зрілості людини. Вона дає змогу зберігати автономію у найскрутніших ситуаціях і знаходити внутрішні ресурси для вирішення складних проблем та криз у житті людини. Соціальна нестабільність, пов'язана з трансформаційними процесами створює новий виклик для резильєнтності особистості, змінюючи соціальний контекст (вимушене внутрішнє переміщення, особлива небезпека для прифронтових територій, та економічна криза, пов'язана з війною) та наражаючи на небезпеку буденне життя кожної людини. Хронічний стрес, тривожність, відчуття невизначеності та травматизація під час воєнних дій, усе це створює середовище, де резильєнтність людини може або