

Електронний журнал «Ефективна економіка» включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Категорія «Б», Наказ Міністерства освіти і науки України № 975 від 11.07.2019). Спеціальності – 051, 071, 072, 073, 075, 076, 292.
Ефективна економіка. 2026. № 5.
ISSN 2307-2105



Copyright © The Author(s). This is an open access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution License 4.0 (<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>).

DOI: <http://doi.org/10.32702/2307-2105.2026.5.93>

УДК 330.142.2:304.4:351:004.9

О. А. Войтенко,

д. філос. з публічного управління та адміністрування, молодша наукова співробітниця відділу методології регіональної політики,

ДУ «Інститут регіональних досліджень ім. М. І. Долишнього НАН України»

ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-0888-3974>

ЗАКОНОМІРНОСТІ ТА ПРИНЦИПИ SMART-ТРАНСФОРМАЦІЇ СФЕРИ КУЛЬТУРИ У ПРОЄКЦІЇ ВІДТВОРЕННЯ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ

О. Voitenko,

PhD in Public Management and Administration, Junior Researcher of methodology of the regional policy department, SI “Institute of regional research named after M. I. Dolishniy of NAR of Ukraine”

PATTERNS AND PRINCIPLES OF SMART TRANSFORMATION OF THE CULTURAL SPHERE IN THE PROJECTION OF HUMAN POTENTIAL REPRODUCTION

Стаття присвячена дослідженню системної смарт-трансформації соціальної сфери, зокрема галузі культури, в контексті відтворення

людського потенціалу України. Обґрунтовано необхідність відмови від застарілих моделей управління на користь якісно нової логіки соціального розвитку, зумовленої наслідками повномасштабної війни та хронічними структурними дисфункціями. У роботі ідентифіковано шість об'єктивних закономірностей трансформації: конвергенція підсистем, платформізація, персоналізація послуг, децентралізація (співвиробництво), переорієнтація на результативність та когнітивізація управління. На їхній основі сформульовано нормативні принципи, серед яких ключовими є людиноцентричність, адресність, партисипативність, сталість, доказовість і прозорість. Доведено, що ці елементи утворюють взаємозалежну систему, яка забезпечує перехід від утримання інституцій до реальної доступності суспільних благ. Окрему увагу приділено системним ризикам цифровізації, таким як цифрове виключення та алгоритмічна упередженість. Результати формують аналітичну рамку для прийняття ефективних управлінських рішень у процесі повоєнного відновлення.

The article addresses the systemic transformation of the social sphere under the influence of digitalisation and smart approaches, analysed through the lens of human potential reproduction. The study is motivated by the chronic structural dysfunctions of Ukraine's social sphere — the gap between formal and real accessibility of public goods — which have been significantly exacerbated by the consequences of full-scale war. The article argues that post-war reconstruction cannot replicate the pre-war model of social service delivery; instead, it must be grounded in a qualitatively different logic oriented towards genuine human development. The study identifies and characterises six objective patterns of smart transformation of the social sphere: convergence of subsystems, platformisation of service delivery, personalisation, decentralisation of public goods production (co-production), reorientation from coverage to impact, and cognitivisation of management processes. Each pattern is substantiated through theoretical frameworks and illustrated with examples from the cultural sector and other

subsystems of the social sphere, drawing on European and Ukrainian practices. Building on the identified patterns, the article formulates six normative principles that should guide smart transformation: human-centricity and inclusiveness, targeting, participativeness, sustainability, evidence-basedness, and accountability and transparency. The article demonstrates that patterns and principles form an interdependent system: patterns generate principles as normative responses to objective transformation challenges, while principles exercise a regulatory reverse influence, directing transformation towards the public good. The paper further identifies systemic risks accompanying smart transformation—digital exclusion, algorithmic bias, erosion of accountability, and institutional inertia—and underscores the need for their systematic monitoring. The findings provide an analytical framework for evidence-based governance decisions aimed at genuine human potential reproduction.

Ключові слова: *смарт-трансформація, сфера культури, людський потенціал, цифровізація, соціальна сфера*

Keywords: *smart transformation, cultural sphere, human potential, digitalisation, social sphere*

Постановка проблеми. Сьогодні в Україні спостерігається погіршення умов відтворення людського потенціалу, що, зокрема, позначилося на показниках Індексу людського розвитку, який у 2023 р. знизився до 0,779 порівняно з 0,783 у 2020 р. [1]. Підсистеми соціальної сфери, які повинні забезпечувати безперервність і злагодженість процесу відтворення, в тому числі й сфера культури, перебувають під значним тиском наслідків війни, що проявляються у руйнуванні інфраструктури, міграції кваліфікованих кадрів, порушенні безперервності освіти, перевантаженні системи охорони здоров'я, розширенні соціально вразливих груп населення, дисбалансі між пропозицією та попитом на ринку праці, зростанні потреби в соціальному житлі, нестабільності енергозабезпечення тощо [2-6]. Сукупність впливу

екзогенних чинників призводить до критичного розбалансування між наявними інституційними можливостями системи, які ще до війни перебували у незадовільному стані [7], та фактичною спроможністю споживачів скористатися послугами соціальної сфери. В умовах постійних руйнувань та вичерпання адаптаційного ресурсу населення стикається як із фізичною недоступністю сервісів на частині територій, так і з браком особистих можливостей для навігації у складній системі соціального забезпечення [8] і як наслідок, посилюється соціальна депривація найбільш вразливих груп населення.

Виявлені деструкції у процесах забезпечення відтворення людського потенціалу мають системний характер, що свідчить про втрату ефективності традиційних механізмів управління та вичерпання екстенсивних резервів для підтримання соціальної сфери в умовах війни [9], що своєю чергою формує потребу у докорінному реформуванні її підсистем на засадах smart-підходу. У цьому контексті «розумний підхід» можна розглядати як здатність соціальної системи держави динамічно адаптуватися до потреб громадян через інфраструктурно-інституційну інтелектуалізацію.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Окремі аспекти досліджуваної проблематики висвітлено у працях вітчизняних і закордонних науковців. Теоретичні засади цифрової трансформації публічного сектору широко представлено у документах, підготовлених фахівцями ОЕСР; концептуальні підходи до вимірювання людського розвитку через призму реальних спроможностей — у працях А. Сена та М. Нуссбаум; інтеграцію соціальних послуг у міжсекторному вимірі досліджує С. ван Дейн; феномен співвиробництва публічних послуг В. Пестофф, А. Нордін; ризики алгоритмізації управлінських рішень Р. Пітерс тощо. Серед українських дослідників проблеми реформування соціальної сфери висвітлено у працях Е. Лібанової, Ю. Пасічника та О. Сукач, М. Біль, Х. Патицької, В. Ляшенка, Т. Васильціва, О. Мульської та ін.. Водночас комплексного дослідження закономірностей і принципів smart-трансформації соціальної сфери у їхньому

взаємозв'язку та проєкції на відтворення людського потенціалу у наявній літературі не представлено, що і зумовлює мету даної статті.

Метою статті є виявлення та систематизація закономірностей і принципів smart-трансформації сфери культури у їхньому взаємозв'язку як аналітичної основи для формування управлінських рішень, орієнтованих на відтворення людського потенціалу України в умовах війни.

Виклад основного матеріалу. Smart-трансформація сектора культури як підсистеми соціальної сфери потребує визначення об'єктивних закономірностей її модернізації та принципів, що мають спрямовувати її в умовах наявних обмежень. Необхідно також розуміти, що наявні сьогодні процеси змін, що відбуваються у соціальній сфері, загалом розподіляються нерівномірно і подекуди відсутні за різними галузями, втім, вважаємо, що такі диспропорції не можуть бути підставою для виключення спостережуваних закономірностей коли йдеться про сферу культури.

Відтак першою досліджуваною закономірністю трансформації сфери культури є конвергенція — процес зближення та функціональної інтеграції підсистем, які традиційно функціонували у відокремлених контурах. В умовах цифровізації послуги різних підсистем об'єднуються на єдиних платформах, а установи перетворюються на багатофункціональні хаби надання суспільних благ. Дослідження інтеграції соціальних послуг у Європі фіксують, що найпоширенішою формою такої конвергенції є поєднання соціальних і медичних послуг, проте дедалі частіше до цього альянсу приєднуються освіта та культура [10].

Найбільш виразно ця закономірність проявляється через трансформацію публічних бібліотек в Україні. Вони стають хабами цифрової освіти. Наприклад, у 2021–2023 рр. бібліотеки отримали функцію центрів цифрової грамотності, де громадяни можуть опанувати навички роботи з державними е-сервісами, зокрема через платформу «Дія». Цифрова освіта» [11]. Класичним міжнародним взірцем конвергенції є бібліотека Ооді в Гельсінкі, відкрита у 2018 р., вона стала альтернативним простором для

роботи й навчання, культурним і громадським центром та платформою для демократичних ініціатив громадян, а не лише книгозбірнею. У межах одного закладу об'єднані культурні, освітні та соціальні функції через свідоме партнерство між різними інституціями [12].

Іншою виразною закономірністю smart-трансформації соціальної сфери є платформізація, що полягає у переході від лінійної до платформної моделі надання послуг, за якої держава створює цифрову інфраструктуру взаємодії між множиною учасників — стейкхолдерів, а послуга формується через цю взаємодію. Платформна модель агрегує розпорошені ресурси, забезпечує прозорість, знижує транзакційні витрати та відкриває доступ до послуги незалежно від місця перебування споживача [13, 14].

У сфері культури платформізація проявляється у двох вимірах: агрегації спадщини та управлінні нею. На європейському рівні взірцем є Europeana — цифрова платформа культурної спадщини ЄС, що об'єднує понад 58 мільйонів оцифрованих об'єктів із понад 3500 бібліотек, архівів, музеїв і аудіовізуальних колекцій з усієї Європи [15]. Важливо, що цифрові об'єкти залишаються у фондах установ-партнерів, а платформа акумулює лише метадані, тобто створюється єдиний простір доступу до розподіленої колекції, а не централізація ресурсів. В Україні подібну логіку реалізує система «Пам'ятка» — Державний реєстр нерухомих пам'яток України, запущений у 2024 р., що забезпечує перехід до цифрового обліку нерухомих об'єктів культурної спадщини, їх візуалізацію з визначеними режимами використання та електронну інформаційну взаємодію з іншими державними системами, зокрема у сфері геопросторових даних. Водночас ДРНПУ інтегрований з Єдиною державною електронною системою у сфері будівництва (ЄДЕССБ), що дозволяє забудовникам отримувати дозволи на роботи в історичних ареалах в онлайн-режимі, знижуючи корупційні ризики [16]. Таким чином, культурна установа виходить за межі власної галузі й стає вузлом у ширшій міжвідомчій платформі.

Наступною закономірністю визначається персоналізація, тобто перехід від стандартизованої послуги, розрахованої на «усередненого» споживача, до індивідуалізованої траєкторії, що відповідає потребам конкретної людини. Теоретичним підґрунтям цієї закономірності є концепція спроможностей А. Сена, відповідно до якої суспільне благо виконує свою функцію лише тоді, коли воно розширює реальний простір вибору окремо взятої людини, а не лише існує як формально доступна послуга. Персоналізація, власне, є операційним механізмом переходу від формальної до реальної доступності суспільних благ.

У сфері культури персоналізація активно розвивається насамперед через застосування ШІ в музеях та на об'єктах культурної спадщини. Прикладом, зокрема, виступає європейський проєкт AI4Culture, що дозволяє створювати персоналізовані тури для аудиторій зі специфічними потребами, забезпечуючи рівність у доступі до спадщини [17]. Зважаючи на значне збільшення кількості осіб з особливими потребами в Україні, залучення досвіду європейських країн із підвищення інклюзивності сфери культури завдяки сучасним технологіям є вельми актуальним завданням.

Ще однією закономірністю, яка спостерігається у процесах smart-трансформації соціальної сфери є децентралізація виробництва соціальних благ, або так зване співвиробництво (англ. co-production): процес, за якого громадяни, громадянське суспільство, влада та бізнес стають як споживачами, так і активними учасниками створення послуг. Відзначається спільноєвропейська тенденція до зміщення відповідальності за соціальні послуги від держави до спільної відповідальності між системою та самими користувачами [18, 19]. В Україні децентралізація виробництва соціальних послуг загалом отримала законодавче підґрунтя через реформу із децентралізації публічного управління, та попри те, що у новій моделі надавачами послуг мали б виступати установи та організації різної форми власності, наразі на практиці залучення громадського сектору є вкрай нерівномірним по країні, а їхня частка у Реєстрі надавачів соціальних послуг

залишається відносно невеликою. Таким чином, ключовим завданням smart-трансформації у цьому вимірі є не лише цифровізація процесів, а й подолання інституційних бар'єрів, що стримують реальне співвиробництво та розширення його поодинокого досвіду у сфері культури зокрема.

П'ятою закономірністю smart-трансформації є переорієнтація логіки управління від кількісного вимірювання охоплення до вимірювання впливу наданих послуг. Цей перехід можна описати через концепцію управління, орієнтованого на результат, що передбачає формулювання вимірюваних цілей не на рівні процесу, а на рівні суспільних ефектів. Споріднена концепція — політика, заснована на фактах, наголошує на тому, що рішення про фінансування і розвиток послуг мають прийматися на основі доказів їхньої реальної ефективності, а не інституційної інерції чи традиції.

У сфері культури в Україні ця закономірність особливо наочна, оскільки культурні установи традиційно звітували виключно через кількісні показники. Наприклад, форми звітності бібліотек в Україні діяли без змін з 2007 по 2022 рік, і не передбачали показників, що відображали б вплив діяльності бібліотеки на громаду чи споживачів послуг закладу культури [20]. Схожа проблема була характерна для музейної справи в Європі. Відповіддю на що стала ініціатива «MOI! Museums of Impact» — тривалий кооперативний проєкт (2019–2022 рр.) у межах програми ЄС «Креативна Європа», координований Фінським агентством спадщини за участю музейних організацій Естонії, Німеччини, Греції, Австрії та Італії. Результатом реалізації проєкту став MOI Framework — безкоштовний модульний інструмент самооцінки, що дозволяє музеям критично переглянути власну діяльність і визначити зони розвитку у чотирьох вимірах суспільного впливу: суспільна релевантність, спільноти й спільна спадщина, стійкість та стійкі суспільства, надійне знання [21].

Шостою виявленою закономірністю є когнітивізація — процес інтелектуалізації управлінських процесів через застосування штучного інтелекту, великих даних і предиктивної аналітики. Ця закономірність, на

відміну від вищеописаних, стосується якості управління, а не архітектури надання послуг. Когнітивізація передбачає, що рішення, які раніше приймалися на основі досвіду, інтуїції або адміністративної традиції, надалі спиратимуться на алгоритмічний аналіз даних. Європейська Комісія у своїх стратегічних документах прямо визначає сектор публічних послуг як пріоритетну сферу для масштабного впровадження ШІ. У підсистемах соціальної сфери когнітивізація є відносно зрілою практикою. Так, в охороні здоров'я алгоритми машинного навчання застосовуються для діагностики захворювань, прогнозування ускладнень і оптимізації лікувальних протоколів [22]. Водночас у сфері культури подібних конкретних кейсів поки бракує.

Необхідно зауважити, що виявлені закономірності smart-трансформації реалізуються через принципи, що визначають, як саме має відбуватися трансформація, аби слугувати відтворенню людського потенціалу. Характер зв'язку між закономірностями та принципами є двостороннім: закономірності породжують принципи як нормативну відповідь на об'єктивні виклики трансформації, тоді як принципи здійснюють зворотний регулюючий вплив, спрямовуючи закономірності розвитку в межі суспільного блага.

Першими ідентифікованими принципами smart-трансформації є людиноцентричність й інклюзивність. Оскільки персоналізація як об'єктивний процес індивідуалізує послугу, то цей принцип визначає, навколо чого саме: реальних потреб конкретної людини, незалежно від її фізичних можливостей, географічного розташування чи соціального статусу. Передбачається, що технології мають стати засобом усунення бар'єрів, а не самоціллю розвитку. У сфері культури цей принцип, наприклад, реалізується через концепцію універсального дизайну культурних закладів, які мають бути відкритими для публіки, доступними та інклюзивними, сприяти різноманітності та сталості.

Принцип адресності впливає одночасно з двох закономірностей — персоналізації та децентралізації виробництва соціальних благ. Перша виявляє, що потреби людей є різними, а друга — що ресурси для їх

задоволення формуються на різних рівнях. Адресність як принцип визначає, що наявні ресурси мають спрямовуватися до тих, хто їх найбільше потребує, а не розосереджуватись рівномірно між усіма. Її можна розглядати у двох вимірах: горизонтальному, як здатність системи охопити всіх, хто потребує допомоги, та вертикальному, як унеможливлення доступу до ресурсів тих, для кого вони не призначені. У сфері культури цей принцип тісно пов'язаний із забезпеченням інклюзивності та доступності всіх видів.

Партисипативність як принцип є відповіддю на дві закономірності, а саме конвергенцію підсистем і децентралізацію виробництва соціальних благ, адже обидві передбачають розширення кола суб'єктів, залучених до формування і надання послуг. Партисипативність визначає, що громадяни й громади мають бути не лише споживачами, а й учасниками проектування, визначення пріоритетів і оцінки соціальних послуг. В Україні інструментом реалізації цього принципу сфері охорони здоров'я є механізм декларацій з сімейним лікарем, що передає пацієнту активну роль у виборі надавача первинної медичної допомоги. Щодо сфери культури, то в умовах війни розширюється практика залучення людей з різним досвідом, не професіоналів у культурній сфері, до створення культурного продукту, ілюстративним прикладом чого є Театр ветеранів.

Четвертим принципом smart-трансформації є сталість, що здійснює регулятивний вплив насамперед на закономірність платформізації, стримуючи її потенційні ризики, адже платформна модель може поглиблювати нерівність, витісняючи тих, хто не має цифрових навичок або доступу до технологій. Принцип сталості визначає, що трансформація не має вичерпувати потенціал системи заради короткострокового результату. У сфері культури це, зокрема, означає, що диджиталізація фондів не може замінити живої культурної інституції — воно має розширювати її спроможність і вплив на людський капітал, а не витіснити.

Принцип доказовості є безпосереднім виразом одразу двох важливих закономірностей: переорієнтації з охоплення на вплив і когнітивізації. Так,

перша описує об'єктивний зсув у логіці оцінки ефективності, друга ж надає для цього технологічний інструментарій, а принцип доказовості закріплює, що і вимірювання впливу, і алгоритмічні рішення мають прийматися на основі верифікованих даних і залишатися підконтрольними людині.

Прикладом впровадження принципу доказовості відносно соціальної сфери є відновлення соціальної інфраструктури через екосистему DREAM. Принципово важливо, що ця платформа змінює традиційну логіку прийняття рішень про відновлення, адже сьогодні об'єкт включається до плану відбудови не за адміністративним рішенням, а на основі задокументованих даних про пошкодження, потреби громади й пріоритетність відновлення. Станом на серпень 2024 р. через систему було відновлено понад 41 тис. об'єктів соціальної та критичної інфраструктури, з-поміж яких 226 об'єктів у сфері культури на загальну суму 94,1 млн грн. Фактично, DREAM є першим системним кроком України до evidence-based управління відновленням соціальної інфраструктури.

Підзвітність і прозорості як принцип є відповіддю на закономірність платформізації. Оскільки платформна модель агрегує значні масиви даних про потреби, поведінку і стан населення, і саме то держава зобов'язана публічно звітувати про те, як ці дані використовуються і яку суспільну віддачу приносять вкладені ресурси. Реалізація цього принципу в Україні є нерівномірною, адже загальний рейтинг якості відкритих даних становить лише 44,21% — нижче, ніж до початку повномасштабної війни [23]. У сфері культури з виконанням принципу прозорості також спостерігались проблеми до війни, оскільки Мінкульт багато років не актуалізував комплексну статистику щодо діяльності публічних закладів культури, обов'язок щодо чого був на нього покладений після 2018 року.

Важливо зауважити, що реалізація виявлених закономірностей і принципів smart-трансформації соціальної сфери супроводжується низкою системних ризиків, ігнорування яких може нівелювати очікувані позитивні ефекти від цього процесу та поглибити наявні соціальні нерівності.

Найбільшим ризиком вважаємо цифрове виключення: платформізація, персоналізація та когнітивізація послуг збільшують цінність цифрового доступу та навичок, водночас позбавляючи частину населення можливості скористатися трансформованими послугами. Другим ризиком є алгоритмічна упередженість і розмивання підзвітності в умовах когнітивізації управлінських рішень. Алгоритми штучного інтелекту здатні відтворювати й посилювати упередження, закладені в навчальних даних, підсилюючи дискримінацію, особливо у сферах, де рішення безпосередньо стосуються прав людини. Одночасно з тим виникає проблема ерозії підзвітності, адже складність і непрозорість алгоритмічних систем породжують ситуацію, за якої ШІ фактично кодує упередження і відтворює їх у рішеннях, тоді як встановити відповідальність за помилку стає вкрай складно. Четвертим визначаємо ризик інституційної інерції, оскільки технологічна модернізація, не підкріплена інституційною перебудовою і розвитком кадрового потенціалу, відтворюватиме дисфункції попередньої системи у цифрових формах, перетворюючи smart-трансформацію на формальне, зовнішнє оновлення замість докорінної системної зміни. Втім, зазначені ризики не є підставою для відмови від реформування системи, однак вимагають їх моніторингу та управління у процесі реалізації smart-підходу.

Висновки та перспективи подальших досліджень.

Підсумовуючи, відзначимо, що smart-трансформація є не технологічним оновленням, а докорінною зміною логіки функціонування механізму відтворення людського потенціалу, тобто переходом від моделі утримання інституцій до моделі забезпечення реальної доступності суспільних благ для кожної людини. Ця трансформація є невідкладною для України не лише через втрати, завдані повномасштабним вторгненням, але й через накопичені в попередні десятиліття структурні дисфункції соціальної сфери, які загострилися в умовах війни.

Проведений аналіз дозволяє виділити шість об'єктивних закономірностей, що визначають перебіг smart-трансформації сфери

культури: конвергенцію підсистем, платформізацію надання послуг, персоналізацію, децентралізацію виробництва соціальних благ, переорієнтацію з охоплення на вплив та когнітивізацію управлінських процесів. Ці закономірності реалізуються через шість нормативних принципів — людиноцентричності та інклюзивності, адресності, партисипативності, сталості, доказовості, підзвітності і прозорості — які разом із закономірностями утворюють єдину взаємообумовлену систему.

Важливо констатувати, що Україна вже здійснює перші системні кроки на шляху smart-трансформації соціальної сфери загалом і сфери культури зокрема. Свідченням цього є як цифрова інфраструктура публічних послуг — платформи «Пам'ятка, e-Health, Мрія тощо. Повоєнне відновлення створює рідкісну можливість закріпити ці зрушення і поширити логіку smart-підходу на всі підсистеми соціальної сфери. Реалізація цієї можливості залежить від того, чи стане відбудова зруйнованої інфраструктури водночас відбудовою логіки її функціонування — на засадах виявлених закономірностей і принципів, що разом формують аналітичну рамку для прийняття управлінських рішень, орієнтованих на реальний вплив на відтворення людського потенціалу.

Стаття підготовлена в межах виконання НДР «Smart-трансформація соціальної сфери у системі збереження та реалізації людського потенціалу регіонів України» (державний реєстраційний номер НДР 0126U002223).

Література

1. UNDP. Human Development Index (HDI). *Human Development Reports*. URL: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI>.
2. Ukraine - Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025 / ред. А. Himmelfarb; UNDP. World Bank Publications, 2026. URL: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025>.

3. Rude B. L. Monitoring Living Conditions in Ukraine Fall 2025 / World Bank. 2025. URL:

<https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf>.

4. Київська Школа Економіки. Стан людського капіталу в Україні робить реформи ринку праці, системи соціальних виплат та фінансування освіти ключовими завданнями на 2026 рік – Human Capital Chartbook, KSE Institute. *Kyiv School of Economics*. 10.03.2026. URL: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/stan-lyudskogo-kapitalu-v-ukrayini-robit-reformi-rinku-pratsi-sistemi-sotsialnih-viplat-ta-finansuvannya-osviti-klyuchovimi-zavdanniyami-na-2026-rik-human-capital-chartbook-kse-institute/>.

5. Бойко С. Поліпшення психологічного стану населення в умовах довготривалої війни. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 19.03.2025. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/polipshennya-psykholohichnoho-stanu-naselennya-v-umovakh>.

6. Situational Analysis on the Rights of Persons with Disabilities in Ukraine: Country Brief / Global Disability Fund Technical Secretariat. 2025. URL: <https://globaldisabilityfund.org/new/wp-content/uploads/2025/03/Country-brief-Ukraine.pdf>.

7. Пасічник Ю., Сукач О. Розвиток системи соціального захисту в Україні у контексті європейського вибору. *Журнал європейської економіки*. 2023. №21, вип. 4. С. 457–481.8. Національне опитування щодо сприйняття і обізнаності населенням соціальної політики в Україні. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1623>.

8. Національне опитування щодо сприйняття і обізнаності населенням соціальної політики в Україні: аналітичний звіт / С. Титюк та ін. ; Київська школа економіки. 2024. 44 с. URL: https://www.unicef.org/ukraine/media/48646/file/KSE_MoSP_UNICEF_report_Sociology_Ukr.pdf.

9. OECD. Social policies for an inclusive recovery in Ukraine. *OECD*. 01.07.2022. URL: https://www.oecd.org/en/publications/social-policies-for-an-inclusive-recovery-in-ukraine_506fceb-en/full-report.html.

10. Service Integration Across Sectors in Europe: Literature and Practice / S. van Duijn та ін. *International journal of integrated care*. 2018. вип. 18. URL: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6095054/>

11. Бібліотеки – Хаби цифрової освіти. *Українська бібліотечна асоціація*. URL: <https://ula.org.ua/resursy/biblioteky-khaby-tsyfrovoi-osvity>.

12. Yeung P. Helsinki Built a Library That Brings a Whole City Together. *Reasons to be cheerful*. 01.12.2022. URL: <https://reasonstobecheerful.world/oodi-library-helsinki-future/>.

14. Askim J., Fimreite A. L., Moseley A., Pedersen L. H. One-stop shops for social welfare: The adaptation of an organizational form in three countries. *Public Administration*. 2011. вип. 89 (4). DOI: <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01933.x>

15. Europeana. About. *Europeana*. URL: <https://www.europeana.eu/en/about-us>.

16. Кабінет Міністрів України. Цифровізуємо культуру: Уряд схвалив постанову щодо запровадження електронної системи «Державний реєстр нерухомих пам'яток України». *Кабінет Міністрів України*. 28.01.2026. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizuiemo-kulturu-uriad-skhvalyv-postanovu-shchodo-zaprovadzhennia-elektronnoi-systemy-derzhavnyi-reiestr-nerukhomykh-pamiatok-ukrainy>

17. Sánchez-Martín J.-M., Guillén-Peñafiel R., Hernández-Carretero A.-M. Artificial Intelligence in Heritage Tourism: Innovation, Accessibility, and Sustainability in the Digital Age. *Heritage*. 2025. №8(10). DOI: 10.3390/heritage8100428.

18. Nordin A, Kjellstrom S, Robert G, Masterson D, Areskoug Josefsson K. Measurement and outcomes of co-production in health and social care: a

systematic review of empirical studies. *BMJ Open*. 2023. №13(9). DOI: 10.1136/bmjopen-2023-073808.

19. Rasmussen L. G., Skjerning H. T., Burau V. The why and how of co-production between professionals and volunteers: a qualitative study of community-based healthcare in Denmark. *International Journal of Sociology and Social Policy*. 2023. вип. 43. С. 197–213. URL: <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2022-0027>.

20. Про затвердження форм звітності N 6-НК "Звіт про діяльність державних, публічних бібліотек, централізованих бібліотечних систем (ЦБС), що віднесені до сфери управління Міністерства культури і туризму України", N 80-а-рвк "Зведена звітність, державних, публічних та інших бібліотек" та Інструкцій щодо їх заповнення : Наказ Міністерства культури і туризму України від 05.12.2007, № 75. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1385-07#Text>.

21. NEMO. MOI! Museums of Impact. *Network of European Museum Organisations. Network & Cooperation*. URL: <https://www.nemo.org/cooperation-funding/networking-cooperation/previous-projects/moi-museums-of-impact>.

22. European Commission. Investigating the potential use and impact of AI for the public sector. *European Commission*. URL: https://ai-watch.ec.europa.eu/topics/public-sector_en.

23. Опендатабот. Податкова та Пенсійний фонд очолили антирейтинг якості відкритих даних. *Опендатабот*. 25.03.2025. URL: <https://opendatabot.ua/analytics/opendataday-2025>.

References

1. UNDP (2026), “Human Development Index (HDI)”, available at: <https://hdr.undp.org/data-center/human-development-index#/indicies/HDI> (Accessed 7 May 2026).

2. UNDP (2026), “Ukraine — Fifth Rapid Damage and Needs Assessment (RDNA5): February 2022 - December 2025”, available at: <https://www.undp.org/ukraine/publications/ukraine-fifth-rapid-damage-and-needs-assessment-rdna5-february-2022-december-2025> (Accessed 7 May 2026).

3. Rude, B. L. (2025), “Monitoring Living Conditions in Ukraine: Fall 2025” *World Bank*, [Online] available at: <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/7a038d8198d79e7979898da40195c73b-0080012025/original/Listening-to-Ukraine-Update-Fall-2025.pdf> (Accessed 7 May 2026).

4. Kyiv School of Economics (2026), “The state of human capital in Ukraine makes reforms to the labour market, the social benefits system, and education funding key priorities for 2026 – Human Capital Chartbook KSE Institute”, available at: <https://kse.ua/ua/about-the-school/news/stan-lyudskogo-kapitalu-v-ukrayini-robit-reformi-rinku-pratsi-sistemi-sotsialnih-viplat-ta-finansuvannya-osviti-klyuchovimi-zavdanniyami-na-2026-rik-human-capital-chartbook-kse-institute/> (Accessed 7 May 2026).

5. Boiko, S. (2025), “Improving the mental well-being of the population during a protracted war,” *National Institute for Strategic Studies*, [Online], available at: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/sotsialna-polityka/polipshennya-psykholohichnoho-stanu-naselennya-v-umovakh> (Accessed 7 May 2026).

6. UN Global Disability Fund Technical Secretariat (2025), “Situational Analysis on the Rights of Persons with Disabilities in Ukraine: Country Brief”, available at: <https://globaldisabilityfund.org/new/wp-content/uploads/2025/03/Country-brief-Ukraine.pdf> (Accessed 7 May 2026).

7. Pasichnyk, Yu. and Sukach, O. (2023), “The development of the social protection system in Ukraine in the context of the European choice”, *Zhurnal ievropejs'koi ekonomiky*, vol. 21, no 4. pp. 457–481.

8. Kyiv School of Economics (2024), “National Survey on Public Perception and Awareness of Social Policy in Ukraine: Analytical Report”, available at:

https://www.unicef.org/ukraine/media/48646/file/KSE_MoSP_UNICEF_report_Sociology_Ukr.pdf.pdf (Accessed 7 May 2026).

9. OECD (2022),“Social policies for an inclusive recovery in Ukraine”, available at: https://www.oecd.org/en/publications/social-policies-for-an-inclusive-recovery-in-ukraine_506fceb-en/full-report.html (Accessed 7 May 2026).

10. van Duijn, S., Zonneveld, N. Montero, A. L., Minkman, M. and Nies, H. (2018),“Service Integration Across Sectors in Europe: Literature and Practice”, *International journal of integrated care*. vol. 18., [Online], available at: <https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC6095054/> (Accessed 7 May 2026).

11. Ukrainian Library Association (2026), “Libraries – Digital Education Hubs”, available at: <https://ula.org.ua/resursy/biblioteky-khaby-tsyfrovoi-osvity> (Accessed 7 May 2026).

12. Yeung, P. (2022),“Helsinki Built a Library That Brings a Whole City Together”. *Reasons to be cheerful*, [Online], available at: <https://reasonstobecheerful.world/oodi-library-helsinki-future/> (Accessed 7 May 2026).

14. Askim, J., Fimreite, A. L., Moseley, A. and Pedersen, L. H. (2011),“One-stop shops for social welfare: The adaptation of an organizational form in three countries”, *Public Administration*, vol. 89, no 4, [Online], <https://doi.org/10.1111/j.1467-9299.2011.01933.x>.

15. Europeana (2026), “About”, available at: <https://www.europeana.eu/en/about-us> (Accessed 7 May 2026).

16. Cabinet of Ministers of Ukraine (2026), “Digitising culture: The government has approved a resolution on the introduction of the electronic system ‘State Register of Immovable Monuments of Ukraine’ ”, available at: <https://www.kmu.gov.ua/news/tsyfrovizuiemo-kulturu-uriad-skhvalyv-postanovu-shchodo-zaprovadzhennia-elektronnoi-systemy-derzhavnyi-reiestr-nerukhomykh-pamiatok-ukrainy> (Accessed 7 May 2026).

17. Sánchez-Martín, J.-M., Guillén-Peñafiel ,R. and Hernández-Carretero, A.-M. (2025),“Artificial Intelligence in Heritage Tourism: Innovation,

Accessibility, and Sustainability in the Digital Age”, *Heritage*, vol. 8(10, [Online], available at: <https://www.mdpi.com/2571-9408/8/10/428> (Accessed 7 May 2026).

18. Nordin, A, Kjellstrom, S, Robert, G, Masterson, D. and Areskoug Josefsson, K. (2023), “Measurement and outcomes of co-production in health and social care: a systematic review of empirical studies”, *BMJ Open*, vol. 13(9), [Online], DOI: 10.1136/bmjopen-2023-073808..

19. Rasmussen, L. G., Skjerning, H. T. and Burau, V. (2023), “The why and how of co-production between professionals and volunteers: a qualitative study of community-based healthcare in Denmark”, *International Journal of Sociology and Social Policy*, vol. 43, pp. 197–213, [Online]. <https://doi.org/10.1108/IJSSP-01-2022-0027>.

20. Ministry of Culture and Tourism (2007), Order “On the approval of reporting forms No. 6-NK "Report on the activities of state and public libraries and centralised library systems (CLS) falling within the remit of the Ministry of Culture and Tourism of Ukraine", No. 80-a-rvk "Consolidated reporting for state, public and other libraries" and Instructions on how to complete them”, available at: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1385-07#Text> (Accessed 7 May 2026).

21. Network of European Museum Organisations. Network & Cooperation (2026), “MOI! Museums of Impact, available at: <https://www.nemo.org/cooperation-funding/networking-cooperation/previous-projects/moi-museums-of-impact> (Accessed 7 May 2026).

22. European Commission (2026), “Investigating the potential use and impact of AI for the public sector”, available at: https://ai-watch.ec.europa.eu/topics/public-sector_en (Accessed 7 May 2026).

23. Opendatabot (2025), “The Tax Authority and the Pension Fund topped the list of organisations with the poorest open data quality”, available at: <https://opendatabot.ua/analytics/opendataday-2025> (Accessed 7 May 2026).

Отримано редакцією журналу / Received: 08.05.26

Прорецензовано / Revised: 18.05.26

Дата публікації / Published: 26.05.26