

Т. В. Новаченко,
д. держ. упр., професор, Інститут права та суспільних відносин
Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0002-7306-0712>

М. В. Сороченко,
аспірант кафедри міжнародних відносин та політичного консалтингу, Інститут права
та суспільних відносин Відкритого міжнародного університету розвитку людини "Україна"
ORCID ID: <https://orcid.org/0009-0008-9542-9817>

DOI: 10.32702/2306-6814.2026.1.264

ЧИННИКИ ФОРМУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ КРЕАТИВНОГО СЕРЕДОВИЩА ГРОМАДСЬКОГО СЕКТОРУ

T. Novachenko,
Doctor of Science in Public Administration, Professor, Institute of Law
and Public Relations of the Open International University for Human Development "Ukraine"

M. Sorochenko,
PhD student of the Department of International Relations and Political Consulting, Institute of Law
and Social Relations of the Open International University of Human Development "Ukraine"

FACTORS OF FORMATION AND DEVELOPMENT OF THE CREATIVE ENVIRONMENT OF THE PUBLIC SECTOR

Досліджено основні чинники формування та розвитку креативного середовища громадського сектору в Україні. Наголошено, що посилення конкурентоспроможності українського громадського сектору на міжнародній арені та його інтеграції у європейський простір, здатність громадського сектору культивувати креативність стає ключовим чинником його стійкості та ефективності в історичний період трансформації та євроінтеграції України. Виявлено, що формування та розвиток креативного середовища у громадському секторі України стикається з низкою значних, часто взаємопов'язаних, викликів, серед яких: інституційні та регуляторні, фінансові, кадрові та культурні, подолання цих викликів вимагає комплексного підходу: від зміни законодавства, збільшення фінансування, цілеспрямованих освітніх програм, формування культури відкритості до експериментів усередині самих організацій. Ідентифіковано механізми формування сприятливого середовища для збереження талантів у громадському секторі: створення спеціалізованих хабів і коворкінгів, де активісти зможуть отримувати професійне наставництво та доступ до ресурсів креативного бізнесу для запуску спільних соціальних продуктів; систематичне навчання команд громадських організацій сучасним навичкам, зокрема наочній візуалізації інформації, методам модерації творчих процесів та мистецтву сторітелінгу (англ. storytelling) — донесення інформації, ідей чи цінностей через розповідь цікавих та емоційних історій; залучення кваліфікованих творчих фахівців (креативних директорів, редакторів, операторів) на засадах повноцінного партнерства чи контрактної роботи суттєво підвищить якість реалізованих проєктів. Наголошено, що метою забезпечення системної інноваційності та підвищення ефективності громадського сектору, необхідно забезпечити інституалізацію механізмів цільового грантового фінансування пілотних креативних соціальних ініціатив, які демонструють високий потенціал для подальшої реплікації та масштабування.

The main factors of formation and development of the creative environment of the public sector in Ukraine. It was emphasized that strengthening the competitiveness of the Ukrainian public sector in the international arena and its integration into the European space, the ability of the public sector to cultivate creativity is becoming a key factor of its stability and effectiveness in the historical period of transformation and European integration of Ukraine. It was found that the formation and development of the creative environment in the public sector of Ukraine faces a number of significant, often interrelated, challenges, including: institutional and regulatory, financial, personnel and cultural, overcoming these challenges requires an integrated approach: from changing legislation, increasing funding, targeted educational programs, forming a culture of openness to experiments within the organizations themselves. Mechanisms for creating a favorable environment for retaining talent in the public sector have been identified: the creation of specialized hubs and coworking spaces, where activists will be able to receive professional mentoring and access to creative business resources to launch joint social products; systematic training of public organization teams in modern skills, in particular, visual visualization of information, methods of moderating creative processes, and the art of storytelling — conveying information, ideas, or values through telling interesting and emotional stories; the involvement of qualified creative specialists (creative directors, editors, operators) on the basis of full— fledged partnership or contract work will significantly improve the quality of implemented projects. It was emphasized that in order to ensure systemic innovation and increase the efficiency of the public sector, it is necessary to ensure the institutionalization of mechanisms for targeted grant financing of pilot creative social initiatives that demonstrate high potential for further replication and scaling.

*Ключові слова: громадський сектор, механізми формування креативного середовища.
Key words: public sector, mechanisms for forming a creative environment.*

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ У ЗАГАЛЬНОМУ ВИГЛЯДІ ТА ЇЇ ЗВ'ЯЗОК ІЗ ВАЖЛИВИМИ НАУКОВИМИ ЧИ ПРАКТИЧНИМИ ЗАВДАННЯМИ

У сучасних умовах глобальних викликів необхідність обґрунтування та наукового супроводу засад креативного середовища у громадському секторі України визначається його мультифункціональною роллю як каталізатора інновацій, чинника економічного та соціального розвитку, основи для культурної стійкості та модернізації країни, що є надзвичайно актуальним в умовах воєнного стану, який обумовлює потребу формування оперативних, нестандартних та ефективних рішень, що сприяли б згуртованості суспільства, його самоорганізації та міжнародній підтримці.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Особливості формування та розвитку громадянського суспільства в Україні досліджено у працях багатьох науковців, зокрема, С. Соха [1, с. 89] здійснив фундаментальний теоретико-правовий аналіз сутності, природи та ключової ролі громадянського суспільства в контексті розбудови правової держави; Є. Павліченко, О. Білошенко та Ю. Чабаненко систематизували законодавчі засади механізму участі громадськості у здійсненні державного управління [2, с. 253]; Д. Гушинець, Н. Дяченко узагальнили механізми впливу приватного права на формування засад громадянського суспільства [3, с. 182]; Н. Щур дослідила роль громадсь-

кості у формуванні публічної соціальної політики для досягнення принципів доброго врядування [4, с. 155]; О. Руснак виявив проблеми формування громадянського суспільства в сучасних умовах [5, с. 123]; І. Ковбас та Л. Бзова охарактеризували особливості взаємодії громадянського суспільства з органами публічної влади [6, с. 607]; колектив авторів Національного інституту стратегічних досліджень виявив основні тенденції розвитку громадянського суспільства в 2023—2024 роках [7, с. 13—23]; О. Титаренко та І. Добровольська ідентифікували стратегічні пріоритети інституціонального забезпечення державно-громадської взаємодії в сучасній Україні [8, с. 258]; Т. Новаченко та Н. Дяченко дослідили ефективність взаємодії громадянського суспільства та влади в умовах сучасних викликів [9, с. 260].

ФОРМУЛЮВАННЯ ЦІЛЕЙ СТАТТІ (ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ)

Метою дослідження є визначення чинників формування та розвитку креативного середовища громадянського сектору в Україні.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Формування та розвиток креативного (від лат. creatio — створення, творчість, новаторська діяльність) середовища у громадському секторі України набуває надзвичайної актуальності, особливо в умовах воєнного стану та подальшої відбудови країни. Сучасні виклики, як-от: необхідність швидкого реагування на гумані-

Таблиця 1. Напрями та їх опис щодо формування і розвитку креативності громадського сектору

Напрямок	Опис
Створення доданої вартості	У громадському секторі креативні підходи можуть створювати нематеріальні цінності з високою доданою вартістю (наприклад, культурні продукти, інноваційні соціальні послуги).
Стимулювання громад	Креативні хаби та спільноти, часто ініційовані громадським сектором, можуть вдихати життя в громади, створюючи простір для розвитку місцевої економіки та формування активної творчої спільноти.
Зайнятість	Креативний сектор у цілому (який тісно взаємодіє з громадським) формує мільйони робочих місць і має потенціал для самозайнятості (особливо актуально для ветеранів, ВПО та молоді).

тарні кризи, відновлення соціальної інфраструктури та підтримка ментального здоров'я суспільства, не можуть бути вирішені лише традиційними методами управління та надання послуг.

Креативне середовище, що стимулює інноваційність, нешаблонне мислення та гнучкість, є підґрунтям не лише для розробки нових, ефективних та масштабованих рішень, а й сприяє створенню довгострокових, стійких моделей змін — від використання мистецтва та культури для психосоціальної реабілітації до впровадження високотехнологічних платформ для прозорості та залучення донорських коштів.

З огляду на необхідність посилення конкурентоспроможності українського громадського сектору на міжнародній арені та його інтеграції у європейський простір, здатність громадського сектору культивувати креативність стає ключовим чинником його стійкості та ефективності в історичний період трансформації та євроінтеграції України.

Післявоєнна відбудова вимагатиме не лише значних фінансових ресурсів, але й інноваційних підходів до залучення громадян, подолання корупції та забезпечення прозорості, що є неможливим без культури постійного пошуку кращих рішень. Креативне середовище забезпечує умови для міжсекторальної співпраці (наприклад, між громадськими організаціями, ІТ-сектором та креативними індустріями), що веде до синергетичного ефекту та появи унікальних соціальних продуктів (наприклад, освітніх програм чи цифрових сервісів для ветеранів).

Таблиця 2. Інституційні та регуляторні виклики, що уповільнюють формування та розвиток креативного середовища громадського сектору

Виклик	Опис
Недосконалість законодавства	Відсутність чіткого законодавчого визначення та підтримки саме креативних індустрій у контексті діяльності неприбуткових організацій. Бюрократичні перешкоди, які гальмують швидку реалізацію інноваційних проєктів.
Слабкість міжсекторної комунікації	Недостатня співпраця між громадським сектором, бізнесом, та державою щодо спільних креативних ініціатив. Відсутність механізмів для легкого обміну ресурсами та знаннями.
Централізованість	Занадто велика концентрація ресурсів, ідей та креативних хабів у великих містах (Київ, Львів), що створює дисбаланс та обмежує розвиток креативності у громадах та малих містах.
Невизначеність стратегії	Відсутність чіткої, довгострокової національної стратегії розвитку креативного середовища у громадському секторі, інтегрованої у регіональні плани розвитку.

На нашу думку, креативність громадського сектору впливає на забезпечення лідерської ролі громадянського суспільства, а також впливатиме на процеси відновлення та розвитку післявоєнної України. Саме креативність є ключовим вектором для суспільства, заснованого на знаннях та інноваційній економіці, оскільки креативне середовище сприяє активізації творчих здібностей співробітників та волонтерів, що є необхідним для генерації нових, реалізованих ідей та пошуку нестандартних рішень для вирішення суспільних проблем.

Для громадського сектору це означає розробку нових, ефективніших програм та проєктів, які можуть швидше адаптуватися до мінливих потреб населення (наприклад, гуманітарна допомога, психосоціальна підтримка). Тож, громадські організації, які є креативними, стають більш конкурентоспроможними у залученні ресурсів, партнерів та уваги цільових груп.

Розвиток креативності у громадському секторі не обмежується лише внутрішніми процесами, але й має значний вплив на економіку та суспільний розвиток, ефективно представляючи Україну на міжнародній арені, сприяючи культурній дипломатії. У табл. 1. представлені напрями та їх опис щодо формування і розвитку креативності громадського сектору.

Разом із тим, процес формування та розвитку креативного середовища громадського сектору України стикається з низкою значних, часто-густо взаємопов'язаних, викликів, серед яких окреслюємо такі: інституційні та регуляторні, фінансові, кадрові та культурні, представлено у (табл. 2).

Відповідно проведеного аналізу, констатуємо, що вищенаведені інституційні та регуляторні виклики у процесі формування креативного середовища громадського сектору уповільнюють модернізацію та гальмують розвиток його інноваційного потенціалу.

На нашу думку, процес формування та розвитку креативного середовища громадського сектору потребує врахування фінансових викликів, серед яких доцільно виокремити хронічне недофінансування, залежність від грантів тощо, опис яких представлено у (табл. 3).

На нашу думку, особливу увагу доцільно приділити культурним та ментальним викликам, серед яких: ризикофобія (в українській культурі управління, зокрема у деяких частинах громадського сектору, досі переважає острах перед невдачею та експериментами, що є головним гальмуючим чинником для креативності та інновацій; інерція мислення (схильність до використання перевірених, але застарілих методів роботи, замість пошуку нових, креативних рішень); скептицизм щодо цінності креативності (недооцінка ролі креативності як інструменту для вирішення соціальних проблем та вигоди від інвестицій у розвиток креативного середовища).

Безсумнівно, що в умовах воєнного стану в Україні гостро постає потреба кадрового забезпечення та добору персоналу, здатного формувати креативне середовище у громадському секторі. Особливостями кадрових викликів для процесів формування та розвитку креативного середовища громадського сектору постає професійне й емоційне вигорання

ня та обмеженість платформ для навчання креативному менеджменту. Визначенні особливості кадрових викликів представлено у (табл. 4).

Подолання цих викликів вимагає комплексного підходу: від зміни законодавства, збільшення фінансування, цілеспрямованих освітніх програм, формування культури відкритості до експериментів усередині самих організацій.

Всесвітній економічний форум (англ. World Economic Forum Annual Meeting 2025) [11], який відбувся 20—24 січня 2025 року у м. Давос (Швейцарія), визначив креативність однією з головних компетенцій майбутнього, що підкреслює її важливість для підготовки фахівців громадського сектору.

Наголосимо, що формування та розвиток креативного середовища громадського сектору в Україні набуває стратегічного значення, особливо в контексті воєнного стану, відбудови та євроінтеграції. Відповідно чинниками формування та розвитку креативного середовища громадського сектору, постають громадські ініціативи, які базуються на комплексному підході, оскільки у такий спосіб поєднуються класичні методи соціальної діяльності з інструментами креативних індустрій та новітніми технологіями, а відтак формують потужний ресурс для розв'язання суспільних проблем. Зокрема, — це впровадження алгоритмів штучного інтелекту та аналізу великих масивів даних дозволить точніше визначити суспільні запити, вдосконалювати ланцюги постачання гуманітарних вантажів і розробляти адаптивні навчальні курси чи реабілітаційні методики. Використання віртуальної та доповненої реальності для ментального відновлення, а також впровадження сучасних інформаційних технологій для залучення молоді до волонтерства урізноманітнить фандрейзингові (від. англ. fundraising збір коштів) кампанії.

Використання досвіду фахівців з IT, архітектури та дизайну для розбудови безбар'єрних громадських просторів, а також для формування впізнаваних брендів і стратегій комунікації сприятимуть зростанню суспільної лояльності.

На нашу думку, формуванню сприятливого середовища для збереження талантів у громадському секторі сприятимуть такі аспекти:

— створення спеціалізованих хабів і коворкінгів (за моделлю стартап-інкубаторів), де активісти зможуть отримувати професійне наставництво та доступ до ресурсів креативного бізнесу для запуску спільних соціальних продуктів;

— систематичне навчання команд громадських організацій сучасним навичкам, зокрема наочній візуалізації інформації, методам модерації творчих процесів та мистецтву сторітелінгу (англ. storytelling) — донесення інформації, ідей чи цінностей через розповідь цікавих та емоційних історій;

— залучення кваліфікованих творчих фахівців (креативних директорів, редакторів, операторів) на засадах

Таблиця 3. Фінансові виклики та ресурси для формування та розвитку креативного середовища у громадському секторі України

Виклики	Опис
Хронічне недофінансування	Громадський сектор, особливо у сфері культури та креативності, часто фінансується за залишковим принципом. Більшість коштів йде на оперативну діяльність, а не на інновації та розвиток креативних команд.
Залежність від грантів	Надмірна залежність від короткострокових донорських грантів, які не дозволяють будувати сталі, довготривалі креативні програми та інституційну спроможність.
Обмежений доступ до кредитування	Громадські організації, навіть ті, що створюють креативні продукти із потенціалом монетизації, мають обмежений доступ до банківського кредитування та інвестицій.
Відсутність механізмів співфінансування	Слабо розвинені механізми державно-приватного партнерства та краудфандінгу, які могли б диверсифікувати джерела фінансування креативних проєктів.

Таблиця 4. Особливості кадрових викликів для процесів формування та розвитку креативного середовища у громадському секторі України

Виклики	Опис
Професійне та емоційне вигорання та нестабільність персоналу	Високе емоційне навантаження, особливо в умовах воєнного стану, разом із низькою чи нестабільною оплатою праці призводить до високого рівня професійного вигорання та плінності кадрів.
Дефіцит креативних менеджерів	Нестача фахівців, які поєднують креативне мислення з навичками проєктного менеджменту, фінансів та фандрейзингу (так звані «креативні продюсери»).
Недостатній рівень освіти та обмеженість платформ для навчання	Існуючі освітні програми часто не відповідають сучасним потребам креативного громадського сектору. Не вистачає курсів з розвитку креативності, дизайн-мислення та інноваційного лідерства для неурядових організацій.

повноцінного партнерства чи контрактної роботи суттєво підвищить якість реалізованих проєктів.

ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ РОЗВІДОК У ДАНОМУ НАПРЯМІ

Таким чином, чинниками формування та розвитку креативного середовища громадського сектору постає необхідність забезпечення передумов відновлення та створення нових креативних просторів (коворкінгів, хабів, медіатек), які є відкритими для спільної роботи громадських організацій, митців та громадян. Ці простори можуть стати осередками соціального примирення, інтеграції внутрішньо переміщених осіб та місцевого економічного розвитку. Забезпечення цих хабів сучасним технічним обладнанням (3D-принтерами, студіями звукозапису, обладнанням для віртуальної реальності) для реалізації інноваційних проєктів. У цьому контексті, відбувається перетворення громадського сектору з організації, що просто надає допомогу, на активатора змін, який пропонує суспільству нові моделі мислення, взаємодії та вирішення проблем.

Водночас, для повного розкриття креативного середовища громадського сектору потрібні якісні структурні зміни та створення цілісної сприятливої атмосфери, яка підтримує креативність. З метою забезпечення системної інноваційності та підвищення ефективності громадського сектору, необхідно забезпечити інституалізацію механізмів цільового грантового фінансування пілотних креативних со-

ціальних ініціатив, які демонструють високий потенціал для подальшої їх реплікації та масштабування.

Література:

1. Соха С. С. Поняття громадянського суспільства у правовій державі: роль та місце. Держава та регіони. Серія: Право 2025 р. № 1 (87). С. 85—92. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2025.1.12>. (дата звернення: 17.12.2025).
2. Павліченко Є., Білошенко О., Чабаненко Ю. Законодавчі засади механізму участі громадськості у здійсненні державного управління в Україні. Науковий вісник Ужгородського Національного Університету: серія ПРАВО. Випуск 64, 2021. С. 250—254. (дата звернення: 17.12.2025).
3. Гушинець Д., Дяченко Н. Громадянське суспільство та приватне право. Правові парадигми XXI століття: людина, держава, гуманізм, безпека: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 15 листопада 2022 р.). Одеса: Видавничий дім "Гельветика", 2022. 318 с. С. 180—183. (дата звернення: 17.12.2025).
4. Щур Н. Роль громадськості у формуванні публічної соціальної політики для досягнення принципів доброго врядування. Держава та регіони: серія публічне управління і адміністрування, № 3 (81), 2023. С. 152—157. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/3_2023/25.pdf. (дата звернення: 7.12.2024). (дата звернення: 17.12.2025).
5. Руснак О. А. Проблеми громадянського суспільства в контексті публічного управління. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування. Том 35 (74). № 4. 2024. С. 118—125. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/18/>. (дата звернення: 17.12.2025).
6. Ковбас І. В. та Бзова Л. Г. Діалог громадянського суспільства з органами публічної влади: проблеми та стратегічні напрями. Юридичний науковий електронний журнал. 2025. № 1. С. 606—609. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/141>. (дата звернення: 17.12.2025).
7. Стан розвитку громадянського суспільства в Україні у 2023-2024 роках: аналіз. доп. / за ред. В. Потапенка, Ю. Каплан, Ю. Тищенко, В. Токмана. Київ: НІСД, 2024. 47 с. <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.-2024.15>. (дата звернення: 17.12.2025).
8. Титаренко О. М., Добровольська І.І. Стратегічні пріоритети інституціонального забезпечення державно-громадської взаємодії в сучасній Україні. Economic space. 2025. №203. С. 256—262. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.203.256-262>. (дата звернення: 17.12.2025).
9. Новаченко Т., Дяченко Н. Українське громадянське суспільство та влада в умовах війни: формування нових смислів взаємодії. Збірник матеріалів XXIII Міжнародного наукового конгресу "Публічне управління XXI століття: особливості воєнного і післявоєнного періодів". ННІ Публічного управління ХНУ ім. В. Казаріна. 27 квітня 2023 року. С. 259—261. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/5ff85e2d-23c9-43c1-90ce-5d799ac67d27/content>. (дата звернення: 17.12.2025).

10. World Economic Forum Annual Meeting 2025. URL: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/>. (дата звернення: 17.12.2025).

References:

1. Sokha, S. S. (2025), "The concept of civil society in a state governed by the rule of law: role and place", *Derzhava ta rehiony. Serii: Pravo*, vol. 1 (87), pp. 85—92. DOI: <https://doi.org/10.32782/1813-338X-2025.1.12>
2. Pavlichenko, Ye., Biloshenko, O. and Chabanenko, Yu. (2021), "Legislative principles of the mechanism of public participation in the implementation of public administration in Ukraine", *Naukovy visnyk Uzhhorodskoho Natsionalnoho Universytetu: serii: Pravo*, vol. 64, pp. 250—254.
3. Hushynets, D. and Diachenko, N. (2022), "Civil society and private law", *Legal paradigms of the 21st century: man, state, humanism, security: materials of the international scientific and practical conference*, pp. 180—183.
4. Shchur, N. (2023), "The role of the public in shaping public social policy to achieve the principles of good governance", *State and Regions: Public Governance and Administration Series*, vol. 3 (81), pp. 152—157.
5. Rusnak, O. A. (2024), "Problems of civil society in the context of public administration", *Vcheni zapysky TNU imeni V.I. Vernadskoho. Serii: Publichne upravlinnia ta administruvannia*, vol. 4, pp. 118—125. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2024.4/18>.
6. Kovbas, I. V. and Bzova, L. H. (2025), "Dialogue between civil society and public authorities: problems and strategic directions", *Derzhava ta rehiony: serii publichne upravlinnia i administruvannia*, vol. 1, pp. 606—609. DOI: <https://doi.org/10.32782/2524-0374/2025-1/141>.
7. Potapenko, V. Kaplan, Yu. Tyshchenko, Yu. and Tokman, V. (2024), *Stan rozvytku hromadians'koho suspil'stva v Ukraini u 2023-2024 rokakh [The state of development of civil society in Ukraine in 2023—2024: analytical supplement]*, NISS, Kyiv,. DOI: <https://doi.org/10.53679/NISS-analytrep.2024.15>.
8. Tytarenko, O. M. and Dobrovolska, I. I. (2025), "Strategic priorities of institutional support of state-civil interaction in modern Ukraine", *Economic space*, vol. 203, pp. 256—262. DOI: <https://doi.org/10.30838/EP.-203.256-262>.
9. Novachenko, T. and Diachenko, N. (2023), "Ukrainian civil society and government in wartime: formation of new meanings of interaction", *Zbirnyk materialiv XXIII Mizhnarodnoho naukovooho konhresu "Publichne upravlinnia XXI stolittia: osoblyvosti voiennoho i pisliavoiennoho periodiv". NNI Publichnoho upravlinnia [Collection of materials of the XXIII International Scientific Congress "Public Administration of the XXI Century: Features of the War and Post-War Periods]*, KhNU im.V. Kazarina, Kharkiv, Ukraine, pp. 259—261, available at: <https://ekhnuir.karazin.ua/server/api/core/bitstreams/5ff85e2d-23c9-43c1-90ce-5d799ac67d27/content> (Accessed 20 Dec 2025).
10. World Economic Forum (2025), "Annual Meeting", available at: <https://www.weforum.org/meetings/world-economic-forum-annual-meeting-2025/> (Accessed 20 Dec 2025).

Стаття надійшла до редакції 22.12.2025 р.