

УДК 351.74:355.1(100)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-9](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-9)

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

доктор наук з державного управління, професор,
завідувач кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
innaorlova@ukr.net
ORCID: 0000-0001-9227-7426

Володимир СЕРВЕТНИК

доктор філософії в галузі публічне управління та адміністрування,
доцент кафедри публічного адміністрування,
Навчально-науковий інститут управління, економіки та бізнесу
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
servetnyk.vol@gmail.com
ORCID: 0009-0000-5936-9927

МЕХАНІЗМИ ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ МОБІЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА: ВОЛОНТЕРСТВО, КРАУДФАНДИНГ І САМООРГАНІЗАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ

У статті проаналізовано механізми горизонтальної мобілізації українського суспільства в умовах повномасштабної війни: волонтерство, краудфандинг та самоорганізацію громад і професійних спільнот. Показано, як ці мережі забезпечують оперативну підтримку оборони й тилу, формують інфраструктуру солідарності, підвищують довіру та соціальну згуртованість і водночас відкривають простір для взаємодоповнення з державними інституціями у форматі гібридного управління. Узагальнено емпіричні приклади загальнонаціональних та локальних ініціатив, роль цифрових платформ і участь внутрішньо переміщених осіб у розбудові стійких мереж допомоги.

Мета роботи. Виявити та систематизувати ключові форми й чинники ефективності горизонтальної мобілізації, окреслити її взаємодію з державою та запропонувати практичні орієнтири інституціоналізації без втрати гнучкості.

Методологія. Застосовано якісно-аналітичний дизайн із поєднанням огляду наукових і аналітичних публікацій, контент-аналізу звітів і комунікацій великих платформ та локальних ініціатив (ІСАР “Єднання”, МФ “Відродження”, Інститут аналітики та адвокації, “Повернись живим”, “СпівДія”, “United24” – загальнонаціональна платформа зборів), аналізу нормативної бази (Закон України “Про волонтерську діяльність” № 3236-VI) і кейс-стаді краудфандингових кампаній, зокрема “Народного Байрактара”. Для кількісної верифікації використано публічні дані опитувань КМІС 2022–2024 років.

Наукова новизна. Уперше в єдиній рамці публічного адміністрування узгоджено три взаємопов’язані виміри горизонтальної мобілізації – волонтерський, фінансово-краудфандинговий та організаційно-мережевий – із виокремленням ролі цифрової інфраструктури, механізмів залучення ВПО та контурів гібридної взаємодії з органами влади. Операціоналізовано індикатори результативності для моніторингу швидкості реагування, прозорості та стійкості мереж.

Висновки. Горизонтальна мобілізація є не тимчасовою реакцією, а системним явищем, що суттєво підсилює спроможність суспільства і держави в умовах війни та відновлення. Найбільший ефект досягається через поєднання мережевої гнучкості громад з інституційною опорою держави: мінімальні стандарти прозорості даних і фінансів, опорні хаби координації на рівні громад, профілактика вигорання та управління знаннями, швидкі інструменти підтримки (мікрогранти, ваучери), узгоджений набір індикаторів моніторингу, інтеграція ВПО у керівні та операційні ролі, відкриті бібліотеки шаблонів для ініціатив. Така інституціоналізація без втрати гнучкості переводить горизонтальну мобілізацію з площини надзвичайної відповіді у довгострокову суспільну спроможність.

Ключові слова: горизонтальна мобілізація, громадянське суспільство, волонтерство, краудфандинг, самоорганізація, внутрішньо переміщені особи, цифрові платформи, гібридне управління, публічне управління, соціальна згуртованість.

Inna Semenets-Orlova, Volodymyr Servetnyk. MECHANISMS OF HORIZONTAL MOBILIZATION OF SOCIETY: VOLUNTEERING, CROWDFUNDING AND SELF-ORGANIZATION DURING THE WAR

The article analyzes the mechanisms of horizontal mobilization of Ukrainian society under full-scale war: volunteering, crowdfunding, and the self-organization of communities and professional groups. It shows how these networks provide rapid support to defense and the home front, build an infrastructure of solidarity, strengthen trust

and social cohesion, and simultaneously create space for complementarity with state institutions within a model of hybrid governance. The study synthesizes empirical examples of national and local initiatives, the role of digital platforms, and the participation of internally displaced persons in building resilient assistance networks.

Purpose. To identify and systematize the key forms and effectiveness factors of horizontal mobilization, outline its interaction with the state, and propose practical guidelines for institutionalization without losing flexibility.

Methodology. A qualitative–analytical design combining a review of academic and analytical publications; content analysis of reports and communications from major platforms and local initiatives (ISAR “Yednannia,” International Renaissance Foundation, Institute for Analytics and Advocacy, “Come Back Alive,” “SpivDiia,” UNITED24 – the nationwide fundraising platform); analysis of the regulatory framework (Law of Ukraine “On Volunteer Activity” No. 3236-VI); and case studies of crowdfunding campaigns, including the “People’s Bayraktar.” For quantitative verification, public survey data from KIIS for 2022–2024 are used.

Scientific novelty. For the first time within a unified public-administration framework, the study aligns three interrelated dimensions of horizontal mobilization – volunteer, financial-crowdfunding, and organizational-network – highlighting the role of digital infrastructure, mechanisms for involving IDPs, and the contours of hybrid interaction with public authorities. It operationalizes performance indicators to monitor response speed, transparency, and network resilience.

Conclusions. Horizontal mobilization is not a temporary reaction but a systemic phenomenon that significantly strengthens the capacity of society and the state during war and recovery. The greatest effect is achieved by combining the network agility of communities with the state’s institutional backbone: minimal standards for data and financial transparency, community-level coordination hubs, burnout prevention and knowledge management, rapid support instruments (micro-grants, vouchers), a harmonized set of monitoring indicators, integration of IDPs into managerial and operational roles, and open libraries of templates for initiatives. Such institutionalization – without loss of agility – shifts horizontal mobilization from emergency response to a long-term societal capability.

Key words: horizontal mobilization, civil society, volunteering, crowdfunding, self-organization, internally displaced persons (IDPs), digital platforms, hybrid governance, public administration, social cohesion.

Вступ. Повномасштабна війна в Україні стала не лише безпрецедентним викликом для державних інституцій, а й каталізатором глибоких трансформацій у структурі громадянського суспільства: у відповідь на загрозу фізичному існуванню нації розгорнулася масштабна самостійна мобілізація – від волонтерства до координації гуманітарної допомоги, логістики, забезпечення армії, медичної та психологічної підтримки. Це дає підстави говорити про феномен “горизонтальної мобілізації” як добровільної активізації соціальних ресурсів, що не керується централізованими розпорядженнями, а виникає у відповідь на локальні й національні потреби. У сучасних публікаціях українських і зарубіжних авторів із 2022 року зростає увага до ролі неформальних інституцій і самоорганізації в умовах війни: зокрема, праці О. Рубій, П. Бульдovichа, А. Русиняк відзначають безпрецедентний рівень активності громадських ініціатив, водночас підкреслюючи їх фрагментованість, брак координації з державою та вразливість до виснаження; у фокусі перебувають як великі волонтерські платформи – “Повернись живим”, “UNITED24” (загальнонаціональна платформа зборів) – так і локальні ініціативи. Паралельно розгортається теоретична дискусія щодо співвідношення горизонтальної мобілізації та стійкості демократії, у тому числі в межах програми “Resilient Ukraine” (програма “Стиька Україна”). Таким чином, постає потреба в цілісному аналітичному огляді механізмів горизонтальної мобілізації, що поєднує емпірику, теоретичні підходи й практичні

рекомендації для держави та громадянського сектору.

Мета дослідження – виявити й систематизувати основні механізми такої мобілізації під час війни, визначити їхню роль, чинники ефективності та характер взаємодії з державою; для досягнення цієї мети стаття, по-перше, окреслює головні форми громадянської мобілізації у 2022–2024 роках; по-друге, аналізує кейси успішної волонтерської та краудфандингової діяльності; по-третє, досліджує роль соціальних мереж у мобілізації ресурсів; по-четверте, виокремлює ризики та виклики спонтанної самоорганізації; по-п’яте, формує рекомендації щодо інституціоналізації відповідних процесів.

Масове волонтерство після 24 лютого 2022 року. Після початку повномасштабного вторгнення волонтерство набуло масового, безпрецедентного масштабу. За даними Київського міжнародного інституту соціології (КМІС), у 2022 році понад 61 % громадян долучалися до допомоги армії або постраждалим. Такий рівень залучення вирізняється на європейському тлі й свідчить про високий запас соціального капіталу. Горизонтальність процесу проявилася в способі організації: без централізованих команд громадяни формували локальні групи на базі шкіл, будинків, церков, підприємств; створювали волонтерські штаби, плели маскувальні сітки, забезпечували харчування військових, збирали медикаменти та спорядження. Важливо, що хвиля 2022 року спиралася на досвід 2014–2015 років, але перевищила його за масштабом і глибиною,

доповнивши гуманітарний вимір зміцненням довіри і консолідації суспільства.

Краудфандинг став ключовим інструментом акумуляції ресурсів для оборони та гуманітарних потреб. Показовим є кейс збору на “Bayraktar” (ініціатива Фонду С. Притули) через платформи банківських застосунків: у липні 2022 року за три дні було мобілізовано близько 600 млн грн; згодом виробник передав дрони безкоштовно, а кошти спрямували на інші цілі. Цей приклад висвітлює чотири чинники ефективності: високу довіру до волонтерських брендів; швидкість суспільної реакції; технічну адаптивність фінансової інфраструктури (застосунки, онлайн-платформи); фокус на чітко визначених цілях. Поза великими кампаніями закріпилася культура “малих зборів” у соціальних мережах – на автомобілі, тепловізори, медичні комплекти тощо, що працює завдяки мережам довіри та прозорому звітуванню.

Самоорганізація громад у прифронтових і деокупованих територіях. У багатьох громадах мешканці діяли автономно – без очікування швидкої допомоги держави. Спонтанно виникали комітети самооборони, евакуаційні групи, польові кухні, волонтерські чергування, координаційні центри. Дослідження Інституту аналітики та адвокації свідчить, що понад 40 % ініціатив після початку повномасштабної війни були неформальними, працювали на добровільних засадах і тимчасово виконували функції “локальних урядів”. Потенціал цих мереж – у розвитку спроможності громад; водночас їх слабка інтегрованість у формальні механізми публічного управління зумовлює вразливість до виснаження й нестачі координації.

Цифрові інструменти стали каркасом горизонтальної мобілізації. Месенджери, соціальні мережі, хмарні сервіси забезпечили:

- координацію допомоги (чат-боти заявок, великі групи в Telegram);
- збір і розподіл ресурсів;
- створення й підтримку баз даних (зокрема “Help Ukraine Center” та ресурси громадських центрів);
- картографування потреб і логістики (Google Maps та інші ГІС-сервіси);
- посилення інформаційної безпеки та контрнарративів. Платформи на кшталт “Паляниця.інфо” і “СпівДія” поєднали інформаційні, координаційні та мобілізаційні функції, знижуючи транзакційні витрати та прискорюючи реакцію на запити.

Партнерство громадянського суспільства з державою: до “гібридного врядування”. Починаючи з літа 2022 року, відбулася поступова інституціоналізація взаємодії

держави з горизонтальними мережами. Платформа “СпівДія”, що стартувала як волонтерська, стала інструментом співпраці з міністерствами (молоді та спорту, освіти) і використовувалася для логістики гуманітарної допомоги. Волонтерів залучали до координаційних штабів при обласних адміністраціях, а державні майданчики ставали базою спільних логістичних центрів. Такий формат демонструє переваги “гібридного” підходу: горизонтальні ініціативи доповнюють державні структури гнучкістю, швидкістю та проникненням у соціальні тканини, складні для вертикальних процедур.

Горизонтальна мобілізація виявилася сукупністю взаємопов’язаних механізмів – волонтерства, краудфандингу, самоорганізації та цифрової координації – що діють без централізованого командування, але створюють відчутний ефект масштабу. Її сила – у швидкості, мережовості та довірі; вразливість – у ризиках вигорання, фрагментації й нестачі інституційної опори. Подальший розвиток потребує м’якої інституціоналізації: прозорих стандартів звітування, каналів координації з органами влади, інструментів підтримки неформальних ініціатив і збереження їх гнучкості. Це дозволить конвертувати спонтанну енергію в довгострокову спроможність громад і держави реагувати на виклики війни та відновлення.

Узгоджений рух уперед передбачає поступову інституціоналізацію без втрати гнучкості, тобто створення такої рамки взаємодії, у якій горизонтальні ініціативи зберігають швидкість і мережовість, а держава – забезпечує правові гарантії, прозорість і базову інфраструктуру. Насамперед варто запровадити мінімальні стандарти прозорості для зборів і витрат: короткі публічні звіти, відкриті переліки отримувачів допомоги, опис логістичних маршрутів у знеособленому вигляді та базові протоколи захисту персональних даних, що особливо важливо для цифрових платформ і чат-ботів.

Наступний вимір – інфраструктура взаємодії на рівні громад. Громадам потрібні постійні точки координації, де зводяться разом місцева влада, волонтерські мережі, бізнес і професійні спільноти. Такі хаби можуть виконувати функції прийому запитів, сортування потреб, складання реєстрів наявних ресурсів, швидкого перерозподілу та навчання. Мінімальна комплектація хабу – координатор, логіст, фахівець із даних та комунікацій; регламент роботи – щоденні короткі координаційні сесії й публікація агрегованих даних про виконані запити раз на тиждень.

Ключовим чинником стійкості є профілактика вигорання та управління знаннями у волонтерських і фахових мережах. Ефективними є ротації, супервізійні зустрічі для психологічної підтримки, прості інструкції з передачі справ у разі зміни лідера, а також модулі короткого навчання – від фінансової звітності до кібербезпеки. Варто впровадити “план наступності” для кожної ініціативи – перелік критичних функцій, доступів і контактів, який щоквартально оновлюється відповідальною особою.

Фінансові механізми мають поєднувати швидкість і підзвітність. Законодавча рамка волонтерства задає базові правила, однак на практиці потрібні прості інструменти підтримки без надмірної бюрократії – мікрогранти з коротким циклом ухвалення, ваучери на закупівлі, компенсації витрат логістики. Для ініціатив, що працюють із внутрішньо переміщеними особами, доречні й державні програми підтримки, які задають контури цільової допомоги і співпраці на місцевому рівні. Оптимально застосовувати дворівневий підхід – швидкі мікрогранти до визначеної суми з простою звітністю та окремі довші гранти на інституційний розвиток (оренда, облік, навчання).

Моніторинг і оцінювання мають спиратися на невелику, але промовисту групу індикаторів, узгоджених між хабами, громадами та донорами. До них доцільно віднести: частку запитів, закритих протягом 72 годин; середній час реагування; структуру витрат (частка логістики); частку повторних донорів і повторних отримувачів послуг; індекс задоволеності отримувачів допомоги; показники безпеки даних (наявність політик і журналів доступу). Раз на квартал доцільно публікувати короткі огляди з динамікою цих метрик, а раз на рік проводити незалежну оцінку вибіркового ініціатив.

Окрема увага потрібна інтеграції внутрішньо переміщених осіб у локальні мережі. Найкращі результати дає включення переселенців до керівних і операційних ролей – координаторів, аналітиків, медіаторів між групами, що сприяє взаємній довірі та обміну знаннями. Практичним інструментом можуть бути “пари взаємопідтримки” – закріплення новоприбулої ініціативи за місцевою з чітким планом спільних дій на перші 90 днів.

Цифрова інфраструктура має розвиватися з урахуванням вимог кібербезпеки та приватності й водночас залишатися інтуїтивною для користувачів. Це означає розділення доступів за ролями, використання двофакторної автентифікації, резервування даних і стандартизованих

форм заявок, що зменшує похибки й дублювання. Доречно створити відкриту бібліотеку шаблонів – форми запиту, акти приймання-передачі, політики приватності, інструкції з безпеки – доступну для будь-якої громади.

Для довгострокового ефекту потрібен дифузійний механізм – поширення успішних практик між громадами та секторами. Це забезпечується через регулярні обміни командами, публікації кейс-репортів, відкриті семінари і спільні навчальні серіали, що акумулюють досвід волонтерів, місцевої влади, бізнесу та експертів. Саме так горизонтальна мобілізація переходить із надзвичайної відповіді у сталі механізми співпраці, що підсилюють спроможність суспільства і держави діяти в умовах тривалої війни та відновлення.

Таким чином, логіка подальших кроків є послідовною: мінімальні стандарти прозорості й безпеки даних; хаби взаємодії як операційна опора; підтримка стійкості через ротації, навчання та плани наступності; швидкі фінансові інструменти з простою звітністю; узгоджена система індикаторів; інтеграційні механізми для внутрішньо переміщених осіб; бібліотека стандартів і шаблонів; механізми обміну практиками. Сукупно ці елементи інституціоналізують уже досягнуті результати і переводять горизонтальну мобілізацію з площини ситуативної реакції у вимір довготривалої суспільної спроможності, не підміняючи, а доповнюючи функції держави.

Висновки. Горизонтальна мобілізація в умовах повномасштабної війни проявилася як стале суспільне явище, що перетворило спонтанну реакцію громадян на системну інфраструктуру солідарності та опору. Її ядро склали волонтерські рухи, краудфандингові кампанії, ініціативи внутрішньо переміщених осіб і професійних спільнот, які завдяки низовій ініціативі, мережевій взаємодії через цифрові інструменти, відкритості до участі та високій адаптивності швидко заповнили критичні прогалини у забезпеченні оборони та гуманітарної підтримки. Саме через формування довіри й нових форм соціального капіталу ці мережі часто діяли швидше та прицільніше, ніж вертикальні механізми публічного управління. Водночас найбільший стратегічний ефект дає їх поєднання з державними інституціями у форматі гібридної взаємодії, де громадські ініціативи не конкурують із владою, а доповнюють її, забезпечуючи гнучкість, швидкість та проникнення в соціальні тканини, які складно охопити ієрархічними процедурами. Отже, подальша стійкість і масштабованість досягнень залежить від м’якої інституціоналізації без втрати гнуч-

кості: узгоджених стандартів прозорості й безпеки даних, опорних хабів координації на рівні громад, профілактики вигорання та управління знаннями у волонтерських мережах, простих і швидких фінансових інструментів підтримки, мінімального набору спільних індикаторів моніторингу, системної інтеграції внутрішньо переміщених осіб у локальні

мережі й подальшого поширення успішних практик між регіонами та секторами. Такий підхід переводить горизонтальну мобілізацію з площини надзвичайної відповіді у довготривалу суспільну спроможність і створює основу для відновлення та модернізації держави, у якій взаємодоповнюваність суспільства й держави стає нормою, а не винятком.

Література:

1. ICAP “Єднання”. (б. р.). *Громадянське суспільство в умовах війни* [аналітичний звіт]. URL: <https://home.ednannia.ua/analytics/data-catalog/311>
2. Taran M. *Ukrainian volunteer movement and development of civil society, 2014–February 2022*. 2024. URL: <https://sdc-journal.com.ua/en/journals/tom-9-2-2024/ukrayinsky-volontersky-rukhta-rozvitok-gromadyanskogo-suspilstva-2014-lyuty-2022>
3. Міжнародний фонд “Відродження”. (б. р.). *Стійкість українських НУО в умовах війни*. URL: <https://www.irf.ua/stijkyj-gromadskyj-sektor-cze-klej-yakyj-zmichnyuye-suspilstvo-prezentacziya-doslidzhennya/>
4. Фонд Сергія Притули. (б. р.). *Народний проєкт “Байрактар”*. URL: <https://prytulafoundation.org/about/projects/archive/narodnij-bajraktar>
5. Благодійний фонд “Повернись живим”. (б. р.). *Офіційний сайт*. URL: <https://savelife.in.ua/>
6. Інститут аналітики та адвокації. (б. р.). *Розвиток громадянського суспільства в умовах війни: рекомендації для міжнародних партнерів*. URL: <https://iaa.org.ua/articles/civil-society-development-in-times-of-war-recommendations-for-international-partners/>
7. Простір. (б. р.). *Вплив війни на громадянське суспільство України*. URL: <https://www.prostir.ua/?news=vplyv-vijny-na-hromadyanske-suspilstvo-ukrajiny>
8. ZMINA. (б. р.). *Чим живе громадянське суспільство протягом двох років війни: дослідження*. URL: <https://zmina.info/articles/chym-zhyve-gromadyanske-suspilstvo-protyagom-dvoh-rokiv-vijny-doslidzhennya1/>
9. ГО “Освітньо-аналітичний центр розвитку громад”. (б. р.). *Громадянське суспільство України під час війни: історії боротьби та нескореності*. URL: <https://activitycenter.org.ua/biblioteka/hromadyanske-suspilstvo-pid-chas-vijny-istorii-borotby-ta-neskorenosti/>
10. Верховна Рада України. (2011, квітень 19). *Закон України “Про волонтерську діяльність” № 3236-VI (із змінами)*. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3236-17#Text>
11. Фонд “Демократичні ініціативи” ім. Ілька Кучеріва. (б. р.). *Від спротиву до партнерства: як трансформується громадянське суспільство України та Швеції*. URL: <https://dif.org.ua/article/vid-sprotivu-do-partnerstva-yak-transformuetsya-gromadyanske-suspilstvo-ukraini-ta-shvetsi>
12. Програма “Стійка Україна”. (б. р.). *Про програму*. URL: <https://resilient-ukraine.org/about/us>
13. Київський міжнародний інститут соціології. (б. р.). *Офіційний сайт КМІС*. URL: <https://kiis.com.ua/?lang=ukr&cat=news>
14. Благодійний фонд “СпівДія”. (б. р.). *Офіційний сайт*. URL: <https://spivdiia.org.ua/>
15. Nehara, Yuliia Danylenko, et al. The ethical aspect of public administration under special regime and sustainable development. *Salud, Ciencia y Tecnología-Serie de Conferencias*, 2024, 3: 755.

Дата надходження статті: 07.11.2025

Дата прийняття статті: 08.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025