МІЖРЕГІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

НАУКОВІ ПРАЦІ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

SCIENTIFIC WORKS OF INTERREGIONAL ACADEMY OF PERSONNEL MANAGEMENT

POLITICAL SCIENCES AND PUBLIC MANAGEMENT

Випуск 2 (78), 2025

Видавничий дім
«Гельветика»
2025

УДК 34

Редакційна колегія

Семенець-Орлова І. А., кандидат політичних наук, доктор наук з державного управління, професор, директор Навчально-наукового інституту управління, економіки та бізнесу, Міжрегіональна Академія управління персоналом **(головний редактор)**

Дакал А. В., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Жовнірчик Я. Ф., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри публічного управління та адміністрування, Національний авіаційний університет

Козирська А., доктор політичних наук, професор, керівник кафедри соціальної і культурної безпеки факультету наук про політику і безпеку, Університет Миколая Коперника у Торуні, Польща

Ковач В. О., доктор наук з державного управління, старший дослідник, провідний науковий співробітник відділу проблем фізичного захисту об'єктів критичної інфраструктури центру інформаційно-аналітичного та технічного забезпечення моніторингу об'єктів атомної енергетики, НАН України

Кондратенко О. Ю., доктор політичних наук, доцент, провідний науковий співробітник відділу теоретичних та прикладних проблем політології, Інститут політичних і етнонаціональних досліджень імені І. Ф. Кураса НАН України

Копанчук В. О., доктор наук з державного управління, доцент кафедри кримінального права та процесу, Хмельницький університет управління та права імені Леоніда Юзькова

Кульгінський Є. А., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри стоматології, Київський міжнародний університет

Лясота Л. І., кандидат політичних наук, доцент, член Соціологічної асоціації України

Монолатій І. С., доктор політичних наук, професор кафедри політології, Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника

Орел М. Г., доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Пашина Н. П., доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин, Маріупольський державний університет

Радченко О. О., кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування, Міжрегіональна Академія управління персоналом

Твердохліб О. С., доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри державного управління у сфері цивільного захисту, Інститут державного управління та наукових досліджень з цивільного захисту

Толуб'як В. С., доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри менеджменту та публічного управління, Західноукраїнський національний університет

Шмаленко Ю. І., кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології, Національний університет «Одеська юридична академія»

Яровой Т. С., доктор державного управління, доцент, Заклад вищої освіти «Відкритий міжнародний університет розвитку людини «Україна»

Katarzyna Radzik-Maruszak, dr hab, profesor, Fac Polit Sci & Journalism, Maria Curie-Sklodowska University in Lublin (Lublin, Poland)

Marek Pietraś, Professor, Dr. habilitated, Dyrektor Instytutu Nauk o Polityce i Administracji, Uniwersytet Marii Curie-Sklodowskiej w Lublinie (Poland)

Затверджено Вченою радою
Міжрегіональної Академії управління персоналом 24 вересня 2025 (протокол № 8)

Реєстрація суб'єкта у сфері друкованих медіа: Рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 1173 від 11.04.2024 року (Ідентифікатор медіа R30-03894).
Суб'єкт у сфері друкованих медіа – Приватне акціонерне товариство «Вищий навчальний заклад «Міжрегіональна Академія управління персоналом» (вул. Фрометівська, буд. 2, м. Київ, 03039, iapm@iapm.edu.ua, тел. (044) 490-95-00).
Мови розповсюдження: українська, англійська, польська, німецька, французька.

Журнал включено до Переліку наукових фахових видань України (категорія «Б») відповідно до Наказу МОН України № 320 від 07 квітня 2022 року (додаток 2) зі спеціальностей С2 – Політологія; D4 – Публічне управління та адміністрування.

Видання індексується Google Scholar

DOI: 10.32689/2523-4625-2025-2(78)

Наукові праці МАУП. Політичні науки та публічне управління. 2025. Вип. 2 (78). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 218 с.

Публікуються статті науковців, які досліджують актуальні проблеми розвитку політики та публічного управління. Для науковців, викладачів, студентів та всіх, кого цікавить розвиток політичної науки та публічного управління в Україні.

ISSN 2523-4625 (Print)
© Оформлення «Видавничий дім «Гельветика», 2025

ЗМІСТ

Олег АГАРКОВ, Григорій БУКАНОВ
УКРАЇНА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО НЕОФЕОДАЛІЗМУ..... **7**

Володимир БАРЧУК
ЕКОСИСТЕМА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ:
ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ..... **14**

Віра БЕЗРОДНА, Наталя ЗАХАРЧЕНКО
КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ
ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ
В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ..... **21**

Андрій БУЗАРОВ
ПІДТРИМКА УКРАЇНИ ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ АГРЕСІЇ:
ЦІННІСНО-МОРАЛЬНИЙ АСПЕКТ..... **27**

Світлана ВНУЧКО
СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ГЛОБАЛЬНІЙ ПОЛІТИЧНІЙ ВЗАЄМОДІЇ:
ВИКЛИКИ ФЕЙКІВ, МАНІПУЛЯЦІЙ І ПОСТПРАВДИ У ЦИФРОВУ ДОБУ..... **34**

Світлана ВОВК, Вікторія МЕДВЕДСЬКА
ПОЛІТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО
ПОЛІТИЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ..... **41**

Віра ГАЛУНЬКО
КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ
ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ..... **47**

Юрій ГОЛОВЕНЬ, Григорій БУКАНОВ
ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУ ПОЛІТИЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ
В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ..... **50**

Михайло ГОРДІЄНКО, Сергій МИХАЙЛЕНКО
ДЕРЖАВНИЦЬКІ ВІЗІЇ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО
В АРТИКУЛЯЦІЇ В'ЯЧЕСЛАВА ЛИПИНСЬКОГО..... **57**

Рустам ГУЧЕНКО, Юрій КИРИЧЕНКО
СЦЕНАРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ:
КОМПАРАТИВІСТСЬКИЙ АНАЛІЗ..... **69**

Зоряна ЖУПАН
СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ
У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ..... **75**

Андрій КОВАЛЬОВ
ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПОЛІТИЧНИЙ ПОРЯДОК ДЕННИЙ:
ОСНОВНІ КОНТЕКСТИ ПЕРЕТИНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ..... **84**

Леся ЛЕВЧЕНКО
СПЕЦИФІЧНІ РИСИ КОНФОРМІЗМУ ТА НОНКОНФОРМІЗМУ
ЯК РІЗНОВИДУ ПОЛІТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ..... **89**

Тамара ЛОЗИНСЬКА
СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ..... **95**

Катерина МАЙСТРЕНКО
СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРАКТ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД:
БАЛАНС БЮДЖЕТНОЇ СТІЙКОСТІ, ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ
ТА ГРОМАДСЬКОЇ ДОВІРИ В УКРАЇНІ..... **102**

Ірина МИЛОСЕРДНА, Катерина ВІДІМСЬКА
МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ М'ЯКОЇ СИЛИ ТУРЕЧЧИНИ..... **107**

Олександр НЕЧАЙ, Владислав ВОЛОБУЄВ
РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ДЕМОКРАТИЧНОГО ТРАНЗИТУ..... **113**

Юрій ПРОКОПЕНКО
ЕВОЛЮЦІЯ ВИБОРЧИХ СИСТЕМ:
ЯК СУЧАСНІ ДЕРЖАВИ ФОРМУЮТЬ ПАРЛАМЕНТСЬКЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО..... **119**

Наталія ПРЯМУХІНА
ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РІВНОСТІ..... **128**

Владислав ПУСТОВАР
ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ:
МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ..... **136**

Дмитро ПУШНЯК
ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ ЦИФРОВОГО ГРОМАДЯНСТВА
У ВІТЧИЗНЯНІЙ ТА ЗАРУБІЖНІЙ НАУКОВІЙ ДУМЦІ..... **142**

Олексій РУСНАК
РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ:
ВІД ЗАГРОЗ ДО ПРОАКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ..... **148**

Валерій САВЧУК
ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ГІБРИДНИХ ВОЄН:
ВІД БІБЛІЙНИХ ТЕКСТІВ ДО АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ..... **157**

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО,
Ірина КАПЕЛІСТА, Алла ДАКАЛ
АНТИКОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ:
СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ..... **163**

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО,
Алла ДАКАЛ, Ірина КАПЕЛІСТА
ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК
У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ..... **169**

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Ганна КУЗЬМЕНКО,
Ірина КАПЕЛІСТА, Алла ДАКАЛ
ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ
ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ ТА РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ..... **176**

Юрій СЛІПЧУК
ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ
ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ..... **180**

Ольга СОКУРЕНКО
ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ
СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ..... **187**

Олексій ТОЛМАЧОВ
ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ
В ЗОНІ ЗАСТОСУВАННЯ СИЛ (ВІЙСЬК): УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ..... **194**

Андрій ФАЛЬКОВСЬКИЙ, Костянтин ПАЛАГНЮК
ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ
У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ..... **203**

Олексій ЧЕРНЕЦЬКИЙ
НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ
КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ
В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ..... **209**

CONTENTS

Oleh AHARKOV, Hryhorii BUKANOV
UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL NEOFEUDALISM **7**

Volodymyr BARCHUK
SOCIAL ENTERPRISES ECOSYSTEM IN UKRAINE:
PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION **14**

Vira BEZRODNA, Natalia ZAKHARCHENKO
COMMUNICATIVE COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS A FACTOR
IN THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT-BASED APPROACH
IN PUBLIC ADMINISTRATION **21**

Andrii BUZAROV
THE UNITED KINGDOM'S SUPPORT FOR UKRAINE IN COUNTERING
RUSSIAN AGGRESSION: A MORAL AND VALUE-BASED DIMENSION **27**

Svitlana VNUCHKO
SOCIAL NETWORKS IN GLOBAL POLITICAL INTERACTION:
CHALLENGES OF FAKES, MANIPULATIONS AND POST-TRUTH IN THE DIGITAL AGE **34**

Svitlana VOVK, Victoria MEDVEDSKA
POLITICAL MONITORING IN THE SYSTEM
OF MODERN POLITICAL CONSULTING **41**

Vira HALUNKO
CORRUPTION RISKS IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES
DURING MARTIAL STATE **47**

Yurii HOLOVEN, Hryhorii BUKANOV
TRANSFORMATION OF THE CONCEPT OF POLITICAL STABILITY
UNDER MARTIAL LAW **50**

Mikhailo HORDIENKO, Serhii MYKHAILENKO
STATESMAN VISIONS OF BOHDAN KHMELNYTSKY
IN THE ARTICULATION OF VYACHESLAV LIPYNSKY **57**

Rustam HUCHENKO, Yurii KYRYCHENKO
SCENARIOS OF TRANSFORMATION OF POLITICAL SYSTEMS IN CRISIS CONDITIONS:
COMPARATIVE ANALYSIS **69**

Zoriana ZHUPAN
MODERN INSTRUMENTS OF PUBLIC ADMINISTRATION
IN ENSURING NATIONAL SECURITY **75**

Andrii KOVALYOV
MILITARY-POLITICAL COMMUNICATIONS AND THE POLITICAL AGENDA:
THE MAIN CONTEXTS OF INTERSECTION AND PROSPECTS FOR INTERACTION **84**

Lesya LEVCHENKO
SPECIFIC FEATURES OF CONFORMISM AND NONCONFORMISM
AS A TYPE OF POLITICAL BEHAVIOR **89**

Tamara LOZYNSKA
STRATEGIC PLANNING IN COMMUNITIES: THEORETICAL BACKGROUND **95**

Kateryna MAISTRENKO
SOCIAL CONTRACT IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD:
BALANCE OF BUDGET SUSTAINABILITY, ENERGY SECURITY
AND PUBLIC TRUST IN UKRAINE **102**

Iryna MYLOSERDNA, Kateryna VIDIMSKA
LANGUAGE AS AN INSTRUMENT OF TURKEY'S SOFT POWER **107**

Oleksandr NECHAY, Vladyslav VOLOBUIEV
THE ROLE OF CIVIL SOCIETY IN SHAPING EFFECTIVE GOVERNANCE DECISIONS DURING DEMOCRATIC TRANSITION..... **113**

Yurii PROKOPENKO
THE EVOLUTION OF ELECTORAL SYSTEMS: HOW MODERN STATES SHAPE PARLIAMENTARY REPRESENTATION..... **119**

Nataliia PRIAMUKHINA
STATE MECHANISMS FOR ENSURING SOCIAL EQUALITY..... **128**

Vladyslav PUSTOVAR
POLITICAL INSTITUTIONS AS A FACTOR IN STATE ECONOMIC SECURITY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN CHALLENGES..... **136**

Dmytro PUSHNIAK
THEORETICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF DIGITAL CITIZENSHIP IN UKRAINIAN AND FOREIGN ACADEMIC DISCOURSE..... **142**

Alexey RUSNAK
RISK MANAGEMENT IN STRATEGIC GOVERNANCE: FROM THREATS TO PROACTIVE STRATEGIES..... **148**

Valerii SAVCHUK
HISTORICAL EVOLUTION OF THE INFORMATIONAL COMPONENT OF HYBRID WARS: FROM BIBLICAL TEXTS TO SOCIAL-MEDIA ALGORITHMS..... **157**

Inna SEMENETS-ORLOVA, Hanna KUZMENKO, Iryna KAPELISTA, Alla DAKAL
ANTI-CORRUPTION PRACTICES IN THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE: CURRENT STATUS, IMPLEMENTATION CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS..... **163**

Inna SEMENETS-ORLOVA, Hanna KUZMENKO, Alla DAKAL, Iryna KAPELISTA
PROBLEM ASPECTS OF IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION PRACTICES IN THE PUBLIC SECTOR..... **169**

Inna SEMENETS-ORLOVA, Hanna KUZMENKO, Iryna KAPELISTA, Alla DAKAL
CERTAIN ASPECTS OF PUBLIC SERVICE OPERATIONS IN MARTIAL ARTS: FIGHTING CORRUPTION AND DEVELOPING INTEGRITY..... **176**

Yury SLIPCHUK
PRINCIPLES OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL SUPPORT OF ELECTRONIC GOVERNMENT..... **180**

Olha SOKURENKO
INSTITUTIONAL CHALLENGES AND WAYS TO MODERNISE UKRAINE'S HEALTHCARE SYSTEM IN WARTIME..... **187**

Oleksii TOLMACHOV
TECHNOLOGIES FOR SUPPORTING MILITARY SERVANTS IN THE AREA OF APPLICATION OF FORCES (FORCES): MANAGEMENT ASPECT..... **194**

Andriy FALKOVSKY, Kostyantyn PALAHNIUK
PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS ANTI-CORRUPTION TOOL IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE..... **203**

Oleksiy CHERNETSKYI
DIRECTIONS FOR FORMING AN EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION..... **209**

УДК 321.01:004.738.5
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-1

Олег АГАРКОВ
доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри соціальної роботи,
Карпатський інститут підприємництва
Відкритого міжнародного університету розвитку людини «Україна»,
agarkov.oleg1980@gmail.com
ORCID: 0000-0002-0735-3226

Григорій БУКАНОВ
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри конституційного,
адміністративного та трудового права,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
vip.gregorov5@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5398-5953

УКРАЇНА В УМОВАХ ЦИФРОВОГО НЕОФЕОДАЛІЗМУ

Стаття присвячена аналізу впливу цифрового неофеодалізму на політичні та соціально-економічні процеси в Україні. Застосовуючи методологію, яка включає концептуалізацію і SWOT-аналіз, в дослідженні ідентифікуються прояви цифрового неофеодалізму в Україні.

Цифровий неофеодалізм визначається як система, що характеризується монополізацією даних, рентоорієнтованою економікою платформ і мережевою владою, створюючи залежності, подібні до феодальних. В Україні соціальна реальність формує бінарність, де швидка цифровізація співіснує з російською агресією. Такий стан речей, з одної сторони, становить загрозу втрати Україною суверенітету, але з іншої сторони також відкриває можливості для розвитку національних екосистем.

За допомогою SWOT-аналізу розкриті сильні сторони України в умовах цифрового неофеодалізму, такі як IT-сектор і «Дія», які у поєднанні з можливостями (GDPR, 5G), створюють потенціал для цифрової екосистеми, тоді як слабкі сторони (цифровий розрив, залежність від хмарних сервісів) і загрози (кібератаки, дезінформація) формують ризик цифрової ізоляції.

На основі SWOT-аналізу пропонуються стратегічні рекомендації, а саме локалізація даних і розвиток національних платформ, інтегрованих із «Дією», для зменшення залежності від технічних гігантів; інвестиції в 5G-мережі та цифрову освіту для усунення цифрового розриву; розробка національного стандарту захисту даних і інтеграція GDPR для обмеження впливу платформ; посилення співпраці з ЄС, НАТО та нейтральними країнами для залучення ресурсів; розвиток відкритих технологічних екосистем для демократизації цифрового простору.

Ключові слова: *цифровий неофеодалізм, мережева влада, колоніалізм даних, цифровий суверенітет, кібербезпека, цифровий розрив, дезінформація, економічна залежність, національні екосистеми, інклюзивний розвиток, локалізація даних.*

Oleh Aharkov, Hryhorii Bukanov. UKRAINE IN THE CONDITIONS OF DIGITAL NEOFEUDALISM

The article is dedicated to analyzing the impact of digital neo-feudalism on political and socio-economic processes in Ukraine. Employing a methodology that includes conceptualization and SWOT analysis, the study identifies manifestations of digital neo-feudalism in Ukraine.

Digital neo-feudalism is defined as a system characterized by data monopolization, a rent-oriented platform economy, and networked power, creating dependencies akin to feudal ones. In Ukraine, the social reality forms a duality where rapid digitalization coexists with Russian aggression. This situation, on the one hand, poses a threat to Ukraine's sovereignty but, on the other, opens opportunities for developing national ecosystems.

Through SWOT analysis, the study highlights Ukraine's strengths in the context of digital neo-feudalism, such as its IT sector and the "Diia" platform, which, combined with opportunities (GDPR, 5G), create potential for a digital ecosystem. Meanwhile, weaknesses (digital divide, dependence on cloud services) and threats (cyberattacks, disinformation) pose risks of digital isolation.

Based on the SWOT analysis, strategic recommendations are proposed, including data localization and the development of national platforms integrated with «Diia» to reduce dependence on tech giants; investments in 5G networks and digital education to bridge the digital divide; development of a national data protection standard and GDPR integration to limit platform influence; strengthening cooperation with the EU, NATO, and neutral countries to attract resources; and fostering open technological ecosystems to democratize the digital space.

Key words: *digital neo-feudalism, networked power, data colonialism, digital sovereignty, cybersecurity, digital divide, disinformation, economic dependency, national ecosystems, inclusive development, data localization.*

© Агарков О., Буканов Г., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Актуальність теми зумовлена глибинними трансформаціями, які формують сучасну соціально-політичну реальність у глобальному та національному вимірах. Стрімкий розвиток цифрових технологій, концентрація інформаційних ресурсів в руках технологічних гігантів і трансформація структур влади створюють нову парадигму, що нагадує феодальні відносини. Цей феномен, який Н. Срнічек називає платформним капіталізмом [14], а Я. Бреммер – технополярним порядком, який характеризується монополізацією даних, алгоритмічним управлінням і формуванням цифрових «феодів», де техкомпанії виступають новими центрами влади, а користувачі стають залежними суб'єктами [1]. Для України, яка перебуває на перетині геополітичних і технологічних викликів, аналіз цифрового неофеодалізму набуває критичного значення, поєднуючи питання національної безпеки, економічного розвитку, соціальної справедливості та культурної ідентичності.

Україна, з одного боку, активно розвиває власну цифрову інфраструктуру, зокрема через проєкт «Дія», демонструючи амбіції до цифрового суверенітету. З іншого боку, вона стикається з викликами суверенітету від іноземних платформ, які домінують у глобальному інформаційному та економічному просторі. У контексті російсько-української війни, що триває з 2014 року, ця залежність створює ризики для кібербезпеки, посилюючи вразливість перед дезінформацією та кібератаками. Теоретичне осмислення цифрового неофеодалізму через призму мережевої влади М. Кастельса дозволяє зрозуміти, як глобальні платформи формують інформаційні наративи, впливаючи на суспільну думку та політичні процеси в Україні [2]. Водночас постколоніальна перспектива розкриває цифровий неофеодалізм як форму сучасного «цифрового колоніалізму», коли дані українських користувачів експлуатуються глобальними корпораціями, а держава має обмежений контроль над власним цифровим простором.

Економічний вимір проблеми не менш важливий. Платформна економіка, що є проявом цифрового неофеодалізму, трансформує ринок праці в Україні, де фріланс-платформи відіграють значну роль у працевлаштуванні IT-спеціалістів, але водночас посилюють залежність від іноземних посередників, які диктують умови та отримують значну частину прибутку. Концепція цифрового екстрактивізму, запропонована Н. Коулдрі і У. Мехіасом, допомагає проаналізувати, як глобальні платформи витягають економічну цінність із локальних ринків, що вимагає від України стратегій для розвитку власних цифрових екосистем [3]. Крім того, цифровий розрив, що проявляється в обмеженому доступі до швидкісного інтернету для значної частини населення, посилює соціальну нерівність, обмежуючи можливості для освіти, працевлаштування та участі в економіці знань.

Таким чином, дослідження цифрового неофеодалізму в українському контексті є науково актуальним, оскільки дозволяє поєднати глобальні теоретичні рамки – цифровий капіталізм, мережеву владу, постколоніалізм – із практичними викликами, що стоять перед Україною. Воно сприяє розробці стратегій цифрової трансформації, які враховують національні інтереси, зміцнюють кібербезпеку, зменшують соціальну нерівність і підтримують економічну автономію. У контексті війни, геополітичних трансформацій і швидкої цифровізації, аналіз цієї теми є важливим для формування стійкої, інклюзивної та суверенної цифрової політики України.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Сучасний капіталізм зазнає трансформації, яку дослідники, такі як Н. Срнічек [14], Я. Бреммер [1], Мануель Кастельс [2], Нік Коулдрі та Улісес Алі Мехіас [3], Джоді Дін [4], С. Дюран [5], Й. Гал та А. Гал [6], Остен Гстрейн і Діма Коченов [7], Ярон Єнсен [8], Джоел Коткін [9], Софія Луїс [10], Кірон Пателіс [11], Анна Полін [12], Тімоті Райтц [13], Ельшад Тагізаде та Ельхан Ахмадов [15], Д. Волленберг [16], Дж. Ян [17] і Милан Зафіровскі [18], аналізують через концепції платформного капіталізму та цифрового неофеодалізму. Ці автори описують, як концентрація економічної, інформаційної та політичної влади в руках технологічних гігантів створює нові форми залежності, нерівності та контролю, що мають паралелі з феодальними структурами. Для України, яка перебуває в умовах російсько-української війни, економічної вразливості та викликів цифрового суверенітету, ці ідеї є критично важливими.

Н. Срнічек [14] стверджує, що платформний капіталізм, втілений у діяльності компаній, таких як Google, Facebook, Uber і Airbnb, трансформує капіталістичні структури, створюючи монополістичні інфраструктури, які забезпечують взаємодію між користувачами, рекламодавцями та постачальниками послуг. Ці платформи, за Н. Срнічеком, концентрують економічну та інформаційну владу, формуючи залежність, подібну до феодальних відносин, де користувачі віддають дані в обмін на доступ до сервісів, а платформи виступають цифровими «сеньйорами». Ця ідея знаходить продовження в концепції «колоніалізму даних» Н. Коулдрі та У. Мехіаса [3], які порівнюють витягання даних із користувачів із історичним привласненням ресурсів. Вони підкреслюють, що дані стають новим ресурсом, який експлуатується, створю-

ючи асиметричні відносини влади, що нагадують феодальні. Для України залежність від іноземних платформ, таких як Meta чи Google, загрожує цифровому суверенітету, оскільки контроль над даними може впливати на інформаційну безпеку, особливо в умовах гібридної війни, де дезінформація є ключовим інструментом.

На більш глибинному рівні проблему аналізує М. Кастельс [2], який у теорії мережевої влади описує, як цифрові технології, зокрема соціальні мережі, трансформують владні відносини. Масова самокомунікація створює простір для політичних і соціальних рухів, але водночас посилює контроль з боку корпорацій і держав. В Україні соціальні мережі сприяють протидії російській пропаганді, але алгоритми платформ можуть сприяти маніпуляціям, якщо не враховує локальний контекст. Ця думка перегукується з ідеєю Я. Бреммера [1], який аналізує зростання популізму та націоналізму як реакцію на нерівність, спричинену концентрацією ресурсів у руках еліт. Я. Бреммер зазначає, що розчарування громадян урядами, які не забезпечують безпеку, призводить до створення «цифрових стін» для захисту інформаційного простору. Для України це актуалізує необхідність посилення інформаційної безпеки, особливо в умовах війни, коли глобальні платформи впливають на суспільну думку.

Концепція неофеодалізму, розвинута Дж. Дін [4], Дж. Коткіним [9] і С. Дюран [5], підкреслює повернення до ієрархічних структур. Дж. Дін [4] акцентує увагу на ролі ренти та боргу, які витісняють традиційні капіталістичні механізми, створюючи нові форми експропріації. Цю ідею доповнює С. Луїс [10], яка порівнює цифрові підписки з феодальною рентою, де користувачі платять за доступ до сервісів, не володіючи ними. Дж. Коткін [9] описує нову класову структуру, де технологічні олігархи та «клерикальна еліта» (експерти, медіа) домінують над суспільством, що нагадує феодальні ієрархії. Для України це актуалізує проблему цифрового розриву, де нерівний доступ до технологій поглиблює соціальну нерівність. Т. Райтц [13] додає, що ієрархія в академічному середовищі сприяє привласненню знань, що в українському контексті посилює освітню нерівність через обмежений доступ до ресурсів.

Е. Тагізаде та Е. Ахмадов [15] аналізують технофеодалізм як глобальну боротьбу за контроль над цифровою інфраструктурою, зокрема між США та Китаєм. Для України це створює дилему, яка полягає в тому, що залежність від американських платформ, таких як Google чи Microsoft, обмежує цифровий суверенітет, тоді як китайські технології, як Huawei, викликають занепокоєння щодо безпеки. А. Полін [12] попереджає про небезпеку «чорних скриньок» у розумних містах, які можуть призвести до неофеодальних монополій, і пропонує розвивати відкриті технологічні екосистеми для демократичного контролю. Ця ідея перегукується з аналізом Д. Волленберга [16], який розглядає неофеодалізм як ліву критику капіталізму, що відкриває можливості для альтернативних моделей, таких як децентралізовані платформи. В Україні це може означати підтримку національних цифрових екосистем для зменшення залежності від глобальних гігантів.

О. Гстрейн і Д. Коченов [7] підкреслюють ризики цифрової ідентичності, яка може посилити контроль і нерівність, що є актуальним для України в контексті впровадження цифрових паспортів і державних сервісів. Я. Єнсен [8] порівнює сучасний контроль інформації з феодальними принципами, вказуючи на співпрацю між державами та корпораціями, що має значення для аналізу кібербезпеки в Україні. М. Зафіровскі [18] і К. Пателіс [11] додають культурно-політичний вимір. М. Зафіровскі порівнює американський консерватизм із феодальними структурами, а К. Пателіс інтерпретує неофеодалізм як неоромантичний проєкт, що відображає ностальгію за ієрархіями, як у русі СІРІЗА в Греції. Ці ідеї допомагають розглянути цифровий неофеодалізм у ширшому контексті. Й. Гал і А. Гал аналізують небажання працівників знань ділитися інформацією, порівнюючи це з феодальною лояльністю, що актуально для розуміння цифрового розриву в Україні [6]. Дж. Ян, у свою чергу, інтерпретує технофеодалізм як продовження капіталістичних стратегій, а не новий порядок, що підкреслює необхідність критичного підходу до цифрових трансформацій [17].

Отже, праці вищезгаданих науковців формують цілісну картину платформного капіталізму та цифрового неофеодалізму. Для України ці концепції є критичними в умовах війни, економічної вразливості та необхідності захисту цифрового суверенітету. Розвиток національних цифрових екосистем, посилення інформаційної безпеки та підтримка відкритих технологій можуть допомогти протистояти неофеодальним тенденціям і забезпечити демократичний контроль над цифровим простором.

Формулювання мети статті. Метою статті є проаналізувати вплив цифрового неофеодалізму на політичні та соціально-економічні процеси в Україні.

Дослідження цифрового неофеодалізму в контексті України спрямоване на аналіз трансформації політичних і соціально-економічних структур під впливом глобальних технологічних платформ, які концентрують владу, ресурси

та контроль над інформаційними потоками. Методи дослідження включають концептуалізацію та SWOT-аналіз цифрового неофеодалізму.

Концептуалізація цифрового неофеодалізму спирається на критичний аналіз літератури. Н. Срнічек визначає платформи як посередників, що генерують ренту через монополізацію даних, створюючи економіку, де традиційні капіталістичні механізми поступаються рентоорієнтованим структурам [14]. М. Кастельс концептуалізує мережеву владу, яка виникає через контроль комунікаційних технологій, концентруючи політичний і соціальний вплив у корпорацій [2]. Н. Коулдрі та У. Мехіас вводять поняття «колоніалізму даних», порівнюючи експлуатацію даних із феодальним привласненням ресурсів, де користувачі стають аналогами кріпаків [3]. Е. Тагізаде та Е. Ахмадов описують глобальну боротьбу за цифрову інфраструктуру, де платформи встановлюють залежність через контроль технологій і даних [15].

Синтезуючи ці підходи, цифровий неофеодалізм доцільно визначити як систему, що характеризується трьома рисами: монополізацією даних як стратегічного ресурсу, рентоорієнтованою економікою платформ, що отримує прибуток через посередництво, і мережевою владою, яка посилює асиметрію між технічними гігантами (Meta, Google, Amazon) і національними суб'єктами. В українському контексті ця концепція набуває унікального значення через російсько-українську війну, яка робить інформаційну залежність критичною загрозою, і через амбітні цифрові ініціативи, такі як «Дія», спрямовані на зміцнення суверенітету.

SWOT-аналіз є методом стратегічного планування, який передбачає систематизацію внутрішніх і зовнішніх факторів для оцінки поточного стану та перспектив розвитку об'єкта дослідження. Внутрішні фактори включають сильні сторони, що відображають ресурси та конкурентні переваги, і слабкі сторони, що вказують на обмеження та вразливості. Зовнішні фактори охоплюють можливості, які створюють сприятливі умови для розвитку, і загрози, що становлять ризики чи перешкоди. У контексті цифрового неофеодалізму, який характеризується монополізацією даних, рентоорієнтованою економікою платформ і мережевою владою, SWOT-аналіз дозволяє оцінити здатність України протистояти викликам, пов'язаним із концентрацією цифрової влади в руках глобальних техгігантів, таких як Meta, Google чи Amazon, і водночас використовувати наявні ресурси для зміцнення цифрового суверенітету.

Сильні сторони України в умовах цифрового неофеодалізму зумовлені розвиненим IT-сектором, який генерує 7% ВВП і забезпечує 200 000 робочих місць, створюючи технологічний і кадровий потенціал для розвитку національних цифрових екосистем. Додаток «Дія», що інтегрує державні послуги, охоплює 19 мільйонів користувачів і є прикладом успішної реалізації цифрового суверенітету, зменшуючи залежність від іноземних платформ у сфері державного управління. Високий рівень суспільної довіри до «Дії» посилює її потенціал як альтернативи глобальним сервісам. Стратегічна підтримка цифровізації з боку держави, і міжнародних партнерів, таких як ЄС, створює нормативну основу для протидії монополізації цифрового простору технічними гігантами. Досвід протидії в умовах російсько-української війні, що триває з 2014 року, розвинув унікальні компетенції в інформаційній безпеці, зокрема в моніторингу та протидії дезінформації, що є конкурентною перевагою в умовах мережевої влади, описаної М. Кастельсом [2].

Слабкі сторони України проявляються в залежності від іноземних хмарних сервісів, зокрема Amazon Web Services, які використовуються для функціонування «Дії», що створює ризики втрати контролю над даними громадян і відповідає концепції «колоніалізму даних», запропонованій Н. Коулдрі та У. Мехіасом [3]. Цифровий розрив охоплює 30% населення, де доступ до інтернету обмежений швидкістю менше 10 Мбіт/с, що корелює з рівнем безробіття і поглиблює соціальну нерівність, створюючи форму «цифрового кріпацтва». Низький рівень цифрової грамотності, підвищує вразливість до дезінформації, що ускладнює протидію інформаційним маніпуляціям, які посилюються алгоритмами іноземних платформ. Обмежені фінансові ресурси, спрямовані на цифрову інфраструктуру, що складають лише 2% державного бюджету, і відсутність законодавства, подібного до європейського GDPR, знижують здатність України конкурувати з технічними гігантами, чия капіталізація, як-от Google, сягає 2 трильйонів доларів, що вдесятеро перевищує ВВП України.

Можливості для України в умовах цифрового неофеодалізму пов'язані з потенціалом розширення «Дії» як суверенної платформи, яка може охопити ширший спектр послуг і зменшити залежність від іноземних технічних гігантів, подібно до досвіду Індії з платформою Aadhaar, що знизила вплив зовнішніх сервісів на 20% за п'ять років. Інтеграція європейських стандартів захисту даних, зокрема GDPR, відкриває перспективи для регулювання діяльності Meta, Google, забезпечуючи захист персональних даних і стимулюючи конкуренцію. Інвестиції в розбудову 5G-мереж і цифрової інфраструктури за підртримки

міжнародними партнерами, такими як ЄБРР, можуть усунути цифровий розрив, що, за оцінками, здатне підвищити ВВП на 1,5% за кожні 10% зростання доступу до інтернету. Міжнародна співпраця в сфері кібербезпеки, зокрема з CERT-EU, створює можливості для посилення захисту від кібератак, подібних до WannaCry, яка завдала Україні збитків на 0,5 мільярда доларів. Розвиток відкритих технологічних екосистем, які запропоновані А. Полін [12], можуть сприяти демократизації цифрового простору, зменшуючи монополії платформ і створюючи умови для інновацій.

Загрози для України зумовлені російською агресією, яка посилює інформаційну залежність: 65% інформаційних потоків про Україну в соціальних мережах контролюються іноземними платформами, що сприяє поширенню дезінформації та ускладнює формування незалежних наративів. Кібератаки підкреслюють вразливість критичної інфраструктури через залежність від іноземного програмного забезпечення, що відповідає концепції технофеодалізму, який описаний Е. Тагізаде та Е. Ахмадовим [15]. Економічна залежність від платформної економіки, де 15% IT-фрілансерів втрачають до 20% доходу на комісії платформ, таких як Upwork, послаблює фінансову автономію, відображаючи рентоорієнтовану модель, запропоновану Н. Срнічеком [14]. Глобальна монополізація цифрового простору технічними гігантами, чиї ресурси значно перевищують національні бюджети, ускладнює конкуренцію для українських платформ. Геополітична нестабільність і обмежені ресурси можуть уповільнити реалізацію стратегій цифровізації, посилюючи асиметрію між Україною та глобальними платформами.

Поєднання сильних сторін і можливостей генерує нову стратегічну перспективу, а саме створення української цифрової екосистеми, яка може конкурувати з глобальними платформами, спираючись на синергію технологічних ресурсів і міжнародної підтримки. Ця екосистема може стати регіональним хабом для інновацій, використовуючи розвинений IT-сектор і довіру до «Дії» для залучення інвестицій у локальні стартапи, що розробляють альтернативи іноземним сервісам, як-от платіжні системи чи соціальні мережі. Впровадження GDPR за підтримки ЄС може не лише захистити дані, а й позиціонувати Україну як лідера цифровізації в Східній Європі, залучаючи партнерів із країн із подібними викликами, як-от Грузія чи Молдова. Співпраця з НАТО в кібербезпеці може трансформувати національні компетенції в експортний продукт, наприклад, через створення консалтингових центрів із протидії дезінформації, що генеруватиме економічні та політичні дивіденди. Інвестиції в 5G можуть стимулювати розвиток децентралізованих мереж, які зменшать залежність від централізованих платформ, подібно до ініціатив із блокчейн-технологій в Естонії.

Поєднання сильних сторін і загроз формує новий виклик,тобто необхідність створення гібридної моделі цифрового захисту, яка поєднує технологічні інновації з дипломатичними зусиллями для протидії інформаційним і кіберзагрозам. Алгоритми іноземних платформ, що посилюють дезінформацію в умовах російської агресії, вимагають розробки національних систем модерації контенту, які використовуватимуть штучний інтелект, створений IT-сектором, для протидії маніпуляціям, зберігаючи свободу слова. Кібератаки актуалізують потребу в локалізованих центрах обробки даних, які, спираючись на «Дію», можуть забезпечити безпеку критичної інфраструктури навіть у разі глобальних збоїв. Економічна залежність від платформ, таких як Upwork, вимагає створення національних фріланс-платформ, які інтегруються з «Дією» для зниження комісій і підтримки українських талантів. Монополізація технічних гігантів і геополітична нестабільність змушують Україну шукати асиметричні стратегії, як-от партнерства з нейтральними країнами чи міжнародними організаціями, щоб компенсувати брак ресурсів і забезпечити стійкість цифрових ініціатив.

Поєднання слабких сторін і можливостей відкриває нову перспективу, а саме трансформацію обмежень у драйвери інклюзивного розвитку через цілеспрямовані реформи та міжнародну співпрацю. Залежність від іноземних хмарних сервісів може бути перетворена на можливість створення гібридних моделей даних, де локальні сервери, підтримані GDPR, обробляють критичні дані, а іноземні сервіси використовуються для некритичних функцій, знижуючи ризики «колоніалізму даних». Цифровий розрив і низька цифрова грамотність можуть стати основою для національної програми цифрової освіти, інтегрованої в «Дію», яка використовуватиме 5G для доставки навчального контенту в регіони, подібно до освітніх платформ в Індії. Обмежені інвестиції в інфраструктуру можуть бути компенсовані через співпрацю з НАТО, що забезпечить не лише технічну, а й фінансову підтримку для створення кіберзахисних хабів. Відсутність законодавства, подібного до GDPR, може стимулювати розробку унікального національного стандарту захисту даних, який враховує контекст гібридної війни та залучає експертизу відкритих екосистем для забезпечення прозорості.

Поєднання слабких сторін і загроз створює новий критичний виклик, тобто ризик цифрової ізоляції, якщо обмеження не будуть подолані в умовах зростаючого тиску від зовнішніх загроз. Залежність від іноземних сервісів у поєднанні з кібератаками може призвести до втрати довіри до цифрових систем, таких як «Дія», якщо дані громадян будуть пошкоджені, або оприлюднені, що вимагатиме створення резервних офлайн-систем для критичних державних функцій. Цифровий розрив і низька цифрова грамотність у контексті дезінформації, в контексті російської агресії, можуть сприяти соціальній поляризації українського соціуму. Обмежені інвестиції в поєднанні з монополізацією технічних гігантів можуть зафіксувати роль України в якості периферійного постачальника робочої сили для платформ, якщо не будуть створені локальні альтернативи. Відсутність законодавства в умовах геополітичної нестабільності може призвести до втрати контролю над інформаційними потоками, що вимагатиме створення міжнародних коаліцій для тиску на технічних гігантів з метою дотримання національних інтересів.

Аналіз поєднань SWOT-елементів генерує нові стратегічні інсайти з варіативності від створення національної цифрової екосистеми та гібридної моделі захисту до трансформації обмежень у драйвери розвитку та протидії ризику цифрової ізоляції. Ці перспективи підкреслюють необхідність комплексної стратегії, яка включає локалізацію даних, інвестиції в освіту та інфраструктуру, розвиток національних стандартів і міжнародну співпрацю. Це дасть змогу Україні не лише протистояти цифровому неофеодалізму, а й стати регіональним лідером у цифровій трансформації.

SWOT-аналіз демонструє, що Україна володіє значним потенціалом для протидії цифровому неофеодалізму завдяки розвиненому IT-сектору, успішному впровадженню «Дії» та міжнародній підтримці. Україна при цьому стикається з критичними обмеженнями через цифровий розрив, низьку цифрову грамотність і залежність від іноземних сервісів. Можливості розширення суверенних платформ, інтеграції європейських стандартів і подолання цифрового розриву можуть бути реалізовані лише за умови ефективного протистояння загрозам російської агресії, кібератак і економічної залежності. Стратегічний акцент на локалізацію даних, інвестиції в цифрову інфраструктуру та освіту, а також впровадження регуляторних механізмів для обмеження впливу технічних гігантів є критично важливим для забезпечення цифрового суверенітету та інклюзивного розвитку України в умовах цифрового неофеодалізму.

Висновки. Цифровий неофеодалізм, що характеризується монополізацією даних, рентоорієнтованою економікою платформ і мережевою владою, становить для України як серйозні виклики, так і можливості для зміцнення цифрового суверенітету, економічної автономії та соціальної інклюзивності.

SWOT-аналіз систематизує сильні та слабкі сторони, можливості та загрози, генеруючи нові стратегічні інсайти через їхні поєднання. Сильні сторони України, зокрема розвинений IT-сектор, успішне впровадження «Дії» та міжнародна підтримка, створюють основу для розвитку національної цифрової екосистеми, яка може стати регіональним хабом для інновацій і протистояти монополізації технічних гігантів. Поєднання цих сильних сторін із можливостями, такими як інтеграція GDPR, інвестиції в 5G і співпраця з НАТО, відкриває перспективу позиціонування України як лідера цифровізації, заснованої на принципах етики, в Східній Європі, здатного залучати партнерів із країн із подібними викликами, як-от Грузія чи Молдова. Ця екосистема може підтримувати локальні стартапи, які спрямовані на розробку альтернатив іноземним сервісам, як-от платіжні системи чи соціальні мережі, а співпраця в кібербезпеці може трансформувати національні компетенції в експортний продукт, наприклад, консалтингові центри з протидії дезінформації.

Поєднання сильних сторін із загрозами, такими як російська агресія, кібератаки та економічна залежність від платформ, формує виклик створення гібридної моделі цифрового захисту, яка поєднує технологічні інновації з дипломатичними зусиллями. Національні системи модерації контенту на основі штучного інтелекту, локалізовані центри обробки даних, інтегровані з «Дією», та національні фріланс-платформи можуть зменшити вразливість до дезінформації, кібератак і економічної експлуатації. Асиметричні стратегії, як-от партнерства з нейтральними країнами чи міжнародними організаціями, допоможуть компенсувати брак ресурсів у контексті геополітичної нестабільності та монополізації технічних гігантів.

Слабкі сторони, зокрема залежність від іноземних хмарних сервісів, цифровий розрив, низька цифрова грамотність і відсутність законодавства, подібного до GDPR, у поєднанні з можливостями створюють перспективу трансформації обмежень у драйвери інклюзивного розвитку. Гібридні моделі даних, де локальні сервери обробляють критичні дані, національні програми цифрової освіти через «Дію» з використанням 5G і розробка унікального

стандарту захисту даних можуть компенсувати слабкості та позиціонувати Україну як інноваційну державу. Співпраця з ЄБРР і НАТО забезпечить ресурси для створення кіберзахисних хабів і подолання цифрового розриву.

Поєднання слабких сторін із загрозами підкреслює ризик цифрової ізоляції, якщо обмеження не будуть подолані. Втрата довіри до цифрових систем через кібератаки, соціальна поляризація українського соціуму через цифровий розрив і периферійна роль у платформній економіці можуть посилити залежність від технічних гігантів. Для протидії цьому необхідні резервні офлайн-системи для критичних функцій, кампанії з медіаграмотності та міжнародні коаліції для тиску на платформи з метою дотримання національних інтересів.

На основі SWOT-аналізу пропонуються стратегічні рекомендації, а саме локалізація даних і розвиток національних платформ, інтегрованих із «Дією», для зменшення залежності від технічних гігантів; інвестиції в 5G-мережі та цифрову освіту для усунення цифрового розриву; розробка національного стандарту захисту даних і інтеграція GDPR для обмеження впливу платформ; посилення співпраці з ЄС, НАТО та нейтральними країнами для залучення ресурсів; розвиток відкритих технологічних екосистем для демократизації цифрового простору. Ці заходи сприятимуть формуванню стійкої, суверенної та конкурентоспроможної цифрової політики, яка дозволить Україні протистояти викликам цифрового неофеодалізму та зміцнити свою позицію на регіональній і глобальній арені. Перспективні напрямки досліджень можуть бути пов'язані із дослідженням національних цифрових екосистем як інструменту забезпечення цифрового суверенітету та етикою та регулюванням цифрових технологій.

Література:

1. Bremmer I. *Us vs. Them: The Failure of Globalism*. Portfolio, 2018. 208 p.
2. Castells M. *Communication Power*. Oxford University Press, 2011. 592 p.
3. Couldry N. &Mejias U. A. *The Costs of Connection*. Stanford University Press, 2019. 352 p.
4. Dean J. 'Communism or Neo-Feudalism? *New Political Science*. 2020. № 42(1). P. 1–17.
5. Durand C. Techno-feudalism: The Making of the Digital Economy. Verso, 2024. 240 p.
6. Gal Yoav & Gal Adiv Knowledge Bias: Neo-feudalism and Other Reasons to Avoid Sharing Knowledge by Knowledge Workers, Springer. Portland International Center for Management of Engineering and Technology (PICMET). *Journal of the Knowledge Economy.* 2019. Vol. 10(2), P. 826–848
7. Gstrein O. J., & Kochenov D. Digital Identity and Distributed Ledger Technology: Paving the Way to a Neo-Feudal Brave New World? *Frontiers in Blockchain*. 2020. № 3, Article 10.
8. Jensen J. L. The return of medieval society –control, surveillance and neo-feudalismin the age of the internet The 20thAnnual Conference of the Association of Internet Researchers Brisbane, Australia, 2019. 2–5 October P. 1–4
9. Kotkin J. The Coming of Neo-Feudalism Encounter Books, USA. 2023. 296 p.
10. Luis S. Entering the neo-feudal ? Art and resistance in the age of platform capitalism. 202 4.March 2nd. URL: https://www.academia.edu/123039936/ENTERING_THE_NEO_FEUDAL_ART_AND_RESISTANCE_IN_THE_AGE_OF_PLATFORM_CAPITALISM (accessed: 24.05.2025)
11. Patelis K. Have I Got News for You: The Road to Neo-feudalism. *Media Theory*. 2024. № 8(2). P. 127–146
12. Paulin A. Technological Ecosystems' Role in Preventing Neo-Feudalism in Smart-City Informatization. WWW 16 Companion: Proceedings of the 25th International Conference Companion on World Wide Web. P. 333–337
13. Reitz T. Academic hierarchies in neo-feudal capitalism: how status competition processes trust and facilitates the appropriation of knowledge. 2017. Volume 73. P. 871–886
14. Srnicek N. Platform Capitalism. Polity Press. 2016. 120 p
15. Taghizade E., Ahmadov E. Techno Feudalism and the New Global Power Struggle: Echoes of a Digital Cold War. *International journal of research and innovation in social science (Ijriss)*. 2025. Volume IX Issue II February P. 1144–1170
16. Wollenberg D. Chapter 4 – Anxious Returns: The New Feudalism and New Medievalis. Medieval Imagery in Today's Politics Amsterdam University Press, 2018. P. 65–86
17. Yan J. Techno-Feudalism as Primitive Accumulation: A Marxist Perspective on Digital Capitalism. *Critical Sociology*. 2024. № 2. URL: https://journals.sagepub.com/doi/abs/10.1177/08969205241302838 (accessed: 24.05.2025)
18. Zafirovsk M. Neo-Feudalism' in America? Conservatism in Relation to European Feudalism. *International Review of Sociology*. 2007. № 17(3). P. 393–427

Дата надходження статті: 25.05.2025
Дата прийняття статті: 03.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 334.72
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-2

Володимир БАРЧУК
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
tamara.lozynska@pda.edu.ua
ORCID: 0009-0000-3280-5784

ЕКОСИСТЕМА СОЦІАЛЬНИХ ПІДПРИЄМСТВ В УКРАЇНІ: ПРОБЛЕМИ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

Соціальне підприємництво є особливим видом господарської діяльності підприємців, у межах якої товари і послуги виробляються за ринковою моделлю, але прибуток насамперед використовується для здійснення соціального впливу на суспільство. Тобто соціальні цілі домінують над цілями забезпечення прибутків власникам, що стає актуальним в умовах зростання бідності та нерівності. Дослідженню діяльності підприємств, що працюють в інтересах громадян, присвячено достатньо публікацій, кількість яких постійно зростає. Метою статті є оприлюднення результатів дослідження впливу держави на розвиток мережі підприємств, організацій та установ, які, взаємодіючи між собою, сприяють подоланню соціальної несправедливості, підвищенню якості життя, розв'язанню екологічних проблем тощо (екосистеми соціальних підприємств). Обґрунтовано, що для розвитку соціального підприємництва надзвичайно важливе значення має партнерство, до якого, крім підприємницьких структур, залучені наукові та освітні заклади, органи державної влади та органи місцевого самоврядування. Встановлено, що до основних проблем державного управління розвитком соціального підприємництва можна віднести невизначеність правового статусу соціального підприємства, відсутність спеціального законодавства та критеріїв віднесення підприємств до категорії соціальних, відсутність механізму стимулювання соціального підприємництва та сучасного ринку соціальних послуг. Здійснений аналіз діяльності соціальних підприємств, внесених до спеціального каталогу, свідчить про її нестійкість і високу динамічність змін у середовищі соціального підприємництва, викликану війною. Запропоновані основні заходи поліпшення дієвості впливу держави на розвиток екосистеми соціального підприємництва, до яких віднесено: розвиток системи підготовки соціальних підприємців; розширення міжнародного співробітництва у сфері соціального підприємництва; усунення правових колізій щодо оподаткування соціальних підприємств; чітке законодавче визначення правомірності отримання прибутку благодійними та громадськими організаціями, який спрямовується на здійснення статутної діяльності.

Ключові слова: *соціальне підприємство, екосистема підприємництва, державне управління, статус, прибуток, соціальна послуга.*

Volodymyr Barchuk. SOCIAL ENTERPRISES ECOSYSTEM IN UKRAINE: PROBLEMS OF PUBLIC ADMINISTRATION

Social entrepreneurship is a special type of business activity of entrepreneurs, within which goods and services are produced according to the market model, but the profit is primarily used to exert a social impact on society. That is, social goals dominate the goals of ensuring profits for owners, which becomes relevant in conditions of growing poverty and inequality. A sufficient number of publications, and their number is constantly growing, are devoted to the study of the activities of enterprises working in the interests of citizens. The purpose of the article is to publish the results of a study of the influence of the state on the development of a network of enterprises, organizations, and institutions that, interacting with each other, contribute to overcoming social injustice, improving the quality of life, solving environmental problems, etc. (social enterprise ecosystems). It is substantiated that for the development of social entrepreneurship, partnership is of utmost importance, which, in addition to business structures, involves scientific and educational institutions, state authorities and local governments. It has been established that the main problems of state management of the development of social entrepreneurship include the uncertainty of the legal status of a social enterprise, the lack of special legislation and criteria for classifying enterprises as social, the lack of a mechanism for stimulating social entrepreneurship and a modern market for social services. The analysis of the activities of social enterprises included in the special catalog indicates its instability and high dynamics of changes in the social entrepreneurship environment caused by the war. The main measures to improve the effectiveness of the state's influence on the development of the social entrepreneurship ecosystem are proposed, which include: development of a system for training social entrepreneurs; expansion of international cooperation in the field of social entrepreneurship; elimination of legal conflicts regarding the taxation of social enterprises; clear legislative definition of the legality of receiving profit by charitable and public organizations, which is directed to the implementation of statutory activities.

Key words: *social enterprise, entrepreneurship ecosystem, public administration, status, profit, social service.*

Постановка проблеми. Соціальне підприємництво, уже багато років відоме в країнах Європи, Америки та Азії, подібно тому, як традиційне підприємство в умовах ринку переміщує ресурси в галузі з вищою віддачою на вкладений капітал, переміщує прибуток на досягнення різноманітних соціальних цілей. Зародження соціального підприємництва

© Барчук В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

обумовлено існуванням ринкових прогалин («фіаско ринку») та скороченням державного фінансування соціальних програм, що спонукало соціальних підприємців, небайдужих до питань справедливості, моралі та відповідальності, спрямувати свою діяльність на заміщення тих функцій, які держава перестає виконувати: надавати благодійну допомогу, вкладати кошти в соціальні проекти, працевлаштовувати вразливі категорії населення тощо [15; 19]. В Україні соціальне підприємництво ще не має усталеної практики, тому середовище соціального підприємництва (екосистема) лише починає формуватися, а державна політика по відношенню до нього є невиразною. Соціальне підприємництво, з точки зору забезпечення сталого розвитку, виглядає надзвичайно перспективною формою ведення господарської діяльності і викликає серйозний дослідницький інтерес, так само, як і питання взаємодії держави з соціальними підприємцями.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У західній науковій літературі сутності, особливостям та ролі соціального підприємства в суспільстві присвячені сотні публікацій, у яких автори насамперед намагаються пояснити феномен цього явища. Дослідники соціального підприємництва складають блискучу плеяду науковців, теоретичні та практичні висновки яких мають надзвичайно вагомий вплив для майбутнього розвитку. Концепцію «соціального бізнесу» як нової економічної моделі запропонував М. Юнус, лауреат Нобелівської премії миру 2006 р. [21]. На думку Юнуса мета соціального бізнесу полягає не в одержанні прибутку, а у створенні соціальних благ. Засновник американської організації Ashoka Б. Дрейтон зазначає, що саме соціальне підприємництво необхідне для подолання «нової нерівності» [16]. Одне з найповніших досліджень соціального підприємництва міститься в книзі Л. Кікула і Т. С. Ліона «Understanding Social Entrepreneurship. The Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing World», де автори розглядають сутність соціального підприємництва, від опису його можливостей до створення екосистем [18]. Дж. Робінсон [19] вважає, що соціальне підприємництво є створенням комерційних структур, орієнтованих на виконання соціальної місії, або некомерційних структур, які виконують бізнес-завдання та одночасно забезпечують економічні, соціальні та екологічні завдання. Знайшли відображення в науковій літературі і питання правового забезпечення та державного стимулювання соціального підприємництва [17]. Значна частина робіт українських дослідників присвячена саме проблемам державного управління у сфері соціального підприємництва [5; 6; 7; 14]. Проте відмітимо, що в даний час науковці зіштовхуються з рядом труднощів щодо оцінювання результатів діяльності соціальних підприємств та їх впливу на суспільні відносини через відсутність актуальної систематизованої інформації, що і спонукало до проведення дослідження.

Формулювання мети статті. Метою статті є дослідження впливу державного управління на формування екосистеми соціального підприємництва.

Виклад основного матеріалу. Отже, виходячи з результатів монографічного аналізу та враховуючи зміст «The social business initiative» (SBI) [20], започаткованої Єврокомісією в 2011 р., соціальне підприємництво ідентифікуємо як економічну діяльність, головною метою якої є не отримання прибутку, а забезпечення позитивних соціальних змін. Взаємодіючи між собою, соціальні підприємства, а також дотичні до їхньої діяльності волонтери, благодійники, публічні та релігійні організації, наукові установи, заклади освіти та інститути влади, складають мережу, яку все частіше називають «екосистема соціального підприємництва» [2; 11]. Екосистема соціального підприємництва забезпечує підтримку соціальним ініціативам, є динамічною до соціальних потреб суспільства, надає ресурси для їх розв'язання й створює баланс між прагненням до прибутку та моральними імперативами (табл. 1).

Однак про екосистему соціального підприємництва України говорити передчасно, оскільки на сьогоднішній день спостерігається дискретний процес створення соціальних підприємств, інформація про діяльність яких є обмеженою, несистематизованою і розпорошеною. Крім того, в законодавстві України не закріплене поняття «соціальне підприємство» та не створена нормативно-правова основа для їхнього функціонування [1]. У зв'язку з цим на практиці виникає правова невизначеність щодо діяльності підприємств різних організаційно-правових форм, які однаково діють як соціальні підприємства, але політика держави по відношенню до них є неоднаковою. Так, наприклад, соціальні підприємства, що діють як товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), мають податкові пільги, якщо працевлаштовують людей з інвалідністю, а фізичні особи-підприємці таких пільг не мають. Така вибірковість свідчить про недостатність дер-

Таблиця 1

Основні складові екосистеми соціального підприємництва

Складові елементи	Характеристика складових елементів	Суспільний вплив
Соціальні підприємства	Підприємства різних організаційно-правових форм, які інвестують прибуток в соціальні проекти	Розв'язання соціальних проблем на основі реалізації бізнес-проектів
Бізнес-інкубатори	Суб'єкти господарювання, які надають на певних умовах і на певний час ресурси підприємствам, що розпочинають свою діяльність	Підтримка стартапів і допомога підприємцям-початківцям, що сприяє економічній стабілізації
Бізнес-асоціації	Неприбуткові добровільні об'єднання суб'єктів підприємницької діяльності, яке задовольняє інтереси своїх членів	Взаємодопомога, інформаційна підтримка, сприяння суспільній згуртованості
Донори	Суб'єкти, що надають фінансову допомогу (благодійні організації, фінансові установи, грантодавці тощо)	Забезпечення фінансування соціальних проектів в освіті, охороні здоров'я, екології, демократії, гендерної рівності тощо
Венчурні фонди	Інвестиційні ризиковані фонди, зорієнтовані на роботу з інноваційними підприємствами	Сприяння інноваційному розвитку суспільства
Інститути державної влади	Законодавчі та виконавчі органи державної влади, які забезпечують підтримку соціальному підприємництву	Розвиток інфраструктури, регулювання та фінансування в рамках концепції сталого розвитку
Органи місцевого самоврядування	Місцеві ради, що створюють умови для розвитку соціального підприємництва в територіальних громадах	Забезпечення місцевого розвитку, орієнтованого на громаду
Заклади освіти та науки	Організації, що надають освітні послуги та пропонують наукові розробки	Просвітництво, поширення знань, студентське волонтерство
Медіа	Будь-які засоби передачі, зберігання та відтворення інформації, які використовуються для її розповсюдження	Зміна суспільної свідомості, вплив на суспільну свідомість, поширення соціальної інклюзії
Партнерство	Колаборація між різними акторами	Підтримка уразливих груп населення, охорона довкілля та інші соціальні ініціативи

Джерело: систематизовано автором за [2; 11; 12]

жавної уваги до інноваційних механізмів розв'язання соціальних проблем, у той час як в багатьох зарубіжних країнах благодійна та інша соціально спрямована діяльність звільняється від оподаткування.

До основних проблем соціального підприємництва також відносять відсутність навчених кадрів і відсутність спеціальної системи їх підготовки; нестачу вільних приміщень і складнощі їх оренди; недостатність фінансового забезпечення, особливо на початку діяльності [13]. Ці причини обумовлюють фрагментарність і нестійкість системи соціального підприємництва, складнощі у створенні відповідних реєстрів чи каталогів. Останній каталог соціальних підприємств України був виданий в рамках проекту «Соціальні підприємства в Україні», який виконувався громадською організацією «Молодіжний центр з проблем трансформації соціальної сфери «СОЦІУМ-XXI», за фінансової підтримки Western NIS Enterprise Fund [3]. Створення каталогу ґрунтувалося на добровільному визначенні відповідного статусу підприємцями, незалежно від організаційно-правової форми підприємства, яке встановлювалося шляхом проведення опитування за допомогою google forms. До Каталогу були включені соціальні підприємства, які відповідали основним критеріям відбору [там само]:

– сприяли працевлаштуванню вразливих груп населення (ветеранів АТО, ВПО, людей з інвалідністю, мешканців сільської місцевості тощо);

– частину чи весь прибуток від діяльності спрямовували на підтримання статутної діяльності громадської організації, благодійної організації чи благодійного фонду;

– частину чи весь прибуток виділяли на фінансування окремих видів послуг для соціально вразливих груп населення або/і підтримки соціальних, культурних чи спортивних заходів, проектів.

Таким чином, на початок 2017 р. 150 підприємств були ідентифіковані як соціальні, але з розгортанням повномасштабної війни з Росією кількість соціальних підприємств почала стрімко зростати за рахунок волонтерської та ветеранської діяльності, залучення людей з інвалідністю, жіночих ініціатив. На

жаль, отримати інформацію про їх діяльність вкрай складно, оскільки окрема реєстрація подібних підприємств не здійснюється.

Нами була проведена верифікація діяльності перших 50-ти підприємств, включених до Каталогу, яка показала, що в 2025 р. 15 з них припинили роботу або не оновили інформацію про роботу; 5 – перебувають на окупованій території і їх доля не відома; 30 – продовжують діяти як соціальні. Тобто, 60% соціальних підприємств, попри воєнні та економічні труднощі та недостатність державної підтримки, продовжують виконувати свої соціальні функції (табл. 2).

Як можна помітити з наведеного фрагменту, велика кількість соціальних підприємств була утворена після 2014 р., тобто після початку АТО, що є логічною реакцією громадянського суспільства на зростання соціальних проблем, викликаних війною. Організаційно-правова форма цих підприємств є різноманітною, до складу 50-ти проаналізованих підприємств входить: 14 громадських організацій (ГО), 16 фізичних осіб-підприємців (ФОП), 6 приватних підприємств (ПП), 1 благодійна організація (БО), 1 організація самоорганізації населення (ОСН), 7 громадських об'єднань, 4 товариства з обмеженою відповідальністю (ТОВ), 1 комунальне підприємство. Уся ця різноманітність соціальних підприємств ще лише має бути інтегрована в екосистеми, які теж будуть мати відмінності, залежно від характеру та цілей діяльності (детальніше про різні типи екосистем соціального підприємництва можна дізнатися зі статті К. Давидкової, В. Оберемчук [2]).

Таблиця 2

Фрагмент аналізу діяльності соціальних підприємств України, включених до Каталогу 2016–2027 рр.

Підприємства	Рік створення	Організаційна форма діяльності	Діяльність
1. SHEREKH: Global Ukrainian Hub Харків	2016	ГО	Діяльність відсутня
2. Авторські іграшки ручної роботи Наталії Держипільської Горлівка	2016	ФОП	В окупації
3. Адвокатське бюро «Сергєєв та Партнери» Київ	2012	ПП	Статус юридичної особи в стані припинення
4. Альтернативний засіб жіночої гігієни «MeLuna» Чернігів	2010	ФОП	Сайт не активний. Дані про діяльність відсутні
5. Ательє-студія «Pannamoda»	2016	ПП	Працює
6. Білоцерківське виробниче підприємство «Весна» Українського товариства глухих Біла Церква	1935	ГО	Працює
7. Благодійна крамниця «Булавка» Черкаси	2017	ФОП	Дані про діяльність відсутні
8. Благодійна крамниця «Шафа добра» Харків	2014	ФОП	Працює
9. Благодійна крамничка «Емаус-Оселя» Львів	2002	ГО	Працює
10. Благодійна лавка цікавих речей «Доброслон» Київ	2014	ГО	Веб сайт не актуальний
11. Благодійний магазин «Даруй Добро» Запоріжжя	2015	ФОП	Працює
12. Благодійний магазин «Ласка» Київ	2013	ПП	Працює
13. Благодійний фонд «Терра Деї» (Terra Dei) Берегово	2003	БО	Працює
14. Відкрита багетна майстерня «Фабрика Позитивних Емоцій» Чернігів	2006	ФОП	Дані відсутні
15. Газета «Світло маяка» Маріуполь	2005	ГО	Дані відсутні
16. Громадська організація «Житомирська Асоціація науковців та бізнес-консультантів» Житомир	2005	ГО	Працює
17. Громадська організація «Майстерня мрії» Львів	2016	ГО	Працює
18. Громадська організація «Об'єднання переселенців України в м. Кам'янець-Подільський» Камянець-Подільский	2015	ГО	Працює

Джерело: верифіковано автором на основі аналізу офіційних сайтів підприємств

Досліджуючи партнерські відносини всередині екосистеми соціальних підприємств, можна відмітити, що ці підприємства, більшість із яких працюють у формі ФОП, здійснюють свою економічну діяльність у тісній взаємодії з громадськими, благодійними, ветеранськими організаціями, демонструючи таким чином потенціал громадянського суспільства. Поліпшується співпраця соціальних підприємств з органами місцевого самоврядування, особливо в частині забезпечення роботою ветеранів, людей з інвалідністю, ВПО. Проте держава, як важливий елемент екосистеми соціальних підприємств, поки що не створила належної нормативно-правової бази для підтримки їх діяльності. Через це середовище соціального підприємництва є нестійким, що посилюється зв'язаністю з інститутами громадянського суспільства, залежними від грантового фінансування [12, с. 29].

На сьогодні соціальні підприємства діють в межах загального законодавства про підприємництво, а окремі законодавчі норми, які за своєю спрямованістю мають ознаки підтримки соціального підприємництва, розпорошені по різних законах. Це стосується, наприклад підприємницької діяльності осіб з інвалідністю [10], працевлаштування ВПО [8], діяльності ГО, яка включає підприємницький компонент [9]. Як зазначають аналітики експертної групи у галузі права, економіки та соціально-політичних наук проекту «EU4Youth – Розкриття потенціалу молодих соціальних підприємців в Молдові та Україні»: «Відсутність нормативного регламентування соціального підприємництва, звичайно, створює правову прогалину, обмежує можливості соціального бізнесу (у першу чергу, інвестиційні), створює колізії, розбіжності у тлумаченні цього явища, що викликає ризики спекуляції та сумлінної конкуренції» [12, с. 30]. Як нам видається, тут не йдеться про обов'язковість створення спеціального закону (хоча відповідні законопроекти вносилися на розгляд парламенту), але експертами обґрунтовується обов'язковість чіткого визначення статусу соціального підприємства шляхом виділення таких підприємств в окрему групу. Також має бути нормативно встановлена імперативність спрямованості діяльності соціальних підприємств на розв'язання суспільних проблем і захист довкілля, створення позитивних змін та імпакта, і введені обмеження на розподіл прибутку.

У даний час у різних державах застосовують різні підходи до регламентації діяльності соціальних підприємств: у деяких з них встановлена спеціальна юридична форма для відповідної підприємницької діяльності; у деяких – законодавчо визначені види діяльності та критерії віднесення підприємств до соціальних; а в інших взагалі не існує законодавчої регламентації відповідної діяльності [4]. В Україні досі точиться дискусія щодо доцільності прийняття спеціального закону про соціальне підприємництво, але очевидним є факт розвитку цього явища, а отже очевидною є і необхідність формування державної політики підтримки соціального підприємництва, яка сприятиме залученню до соціального підприємництва більшої кількості населення, зростанню його інклюзивності та прозорості, підвищенню соціальної ефективності. До основних проблем державного управління розвитком екосистеми соціального підприємництва можна віднести:

– відсутність критеріїв віднесення підприємств до категорії соціальних;

– невизначеність правового статусу соціального підприємства;

– відсутність нормативного закріплення соціальної мети соціального підприємства, а також умов здійснення господарської діяльності та управління;

– несформованість механізму державної підтримки соціальних підприємств, зокрема в частині надання податкових преференцій;

– наявність різних підходів щодо підтримки соціальних підприємств різних організаційно-правових форм.

У напрямі розв'язання цих проблем має здійснюватися поступова трансформація нормативно-правової бази, на основі якої буде розвиватися екосистема соціального підприємництва. З основними пропозиціями щодо удосконалення нормативно-правого забезпечення подальшого розвитку екосистеми соціальних підприємств можна ознайомитися в дослідженні «Соціальне підприємництво в Україні: економіко-правовий аналіз» [12]. До цих ґрунтовних, виважених і послідовних пропозицій слід зробити деякі доповнення:

– мають бути, насамперед, законодавчо надані визначення таким термінам, як «соціальне підприємство», «соціальне підприємництво», «екосистема соціального підприємництва»;

– у визначеннях має бути підкреслено, що соціальне підприємництво – це, насамперед, *бізнес-модель*, яка характеризується підприємницьким і новаторським підходом до діяльності, метою якої є розв'язання *соціальних проблем* через *імпакт*;

– зважаючи на те, що Україна має зобов'язання з досягнення цілей сталого розвитку (ЦСР), статус соціального підприємства

Таблиця 3

Загальний підхід до вимірювання імпакта соціальних підприємств

Ресурси	Діяльність	Виробничі результати	Соціальні результати	Імпакт (соціальний вплив)
Все те, що знадобиться для для досягнення соціальних наслідків (люди, обладнання, сировина, технології тощо)	Надання конкретних послуг, виробництво товарів, проведення заходів (наприклад, навчання жінок «чоловічим» професіям)	Кількісні показники виробничої діяльності (кількість послуг, клієнтів, вироблених товарів тощо)	Зафіксовані позитивні зміни в житті цільових груп (наприклад підвищення доходів у людей з інвалідністю)	Загальні віддалені зміни в суспільстві (зниження злочинності, безпритульності, жебракування тощо)

Джерело: узагальнено автором за [15; 16; 14]

також доцільно зв'язати з ЦСР, які виступають джерелом розв'язання соціальних проблем;

– оскільки йдеться про імпакт соціального підприємництва, доцільно ставити питання щодо його виміру.

У загальному вигляді вимірювання імпакту можна здійснювати шляхом оцінювання діяльності підприємства чи проекту за п'ятьома критеріями (табл. 3). Слід відрізняти соціальний результат від імпакта (соціального впливу), оскільки останній означає більш довгострокові, значущі для суспільства ефекти, що і обумовлює складність його виміру.

Вимірювання соціального впливу підприємства є необхідною управлінською функцією, оскільки воно забезпечує:

– можливість презентації суспільству об'єктивних показників соціальної віддачі а вкладення;

– підвищення прозорості діяльності підприємства;

– зміцнення довіри з боку стейкхолдерів;

– розширення комунікації щодо просування соціальної цінності, створюваної підприємством;

– збільшення кількості інвесторів;

– залучення до участі цільових груп;

– моніторинг і оцінювання власної діяльності;

– поліпшення якості стратегічного планування;

– прискорення формування екосистеми соціального підприємництва;

– зростання уваги з боку інститутів держави.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Зародження соціального підприємництва стало наслідком зростання масштабів прояву неспроможностей ринку, які лише посилюються в кризових умовах. З нагромадженням ринкових провалів під час війни значення соціального підприємництва в допомозі вразливим категоріям суспільства суттєво зростає. Результати дослідження свідчать, що кількість соціальних підприємств в Україні після 2014 р. збільшується, але унаслідок відсутності нормативного визначення критеріїв віднесення підприємств до категорії соціальних, не формується їх реєстр і не здійснюється систематичний аналіз діяльності, тому важко з достатньою об'єктивністю проаналізувати розвиток екосистеми соціального підприємництва, яка ідентифікується як система партнерської взаємодії багатьох акторів, включно з державою. Крім цього, до проблем державного управління екосистемою соціального підприємництва слід також віднести: невизначеність правового статусу соціального підприємства; відсутність нормативного визначення умов здійснення господарської діяльності та управління; несформованість механізму державної підтримки соціальних підприємств тощо.

Отже, перспективними є напрями дослідження, які торкаються перелічених проблем і обґрунтування способів їх розв'язання.

Література:

1. Барчук В. О. Роль держави щодо розвитку соціальної відповідальності підприємств та соціального підприємництва. *Electronic Scientific Publication «Public Administration and National Security»*. URL: https://www.inter-nauka.com/uploads/public/17351378027797.pdf (дата звернення 02.06.2025).

2. Давидкова К. М., Оберемчук В. Ф. Аналіз екосистем соціального підприємництва у міжнародному контексті. URL: https://ir.kneu.edu.ua/items/52cd7c7b-8c06-467d-9231-6a4a290873f8 (дата звернення 01.06.2025).

3. Каталог соціальних підприємств України 2016–2017 рр. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2017. 302 с.

4. Комісаренко А. Зарубіжний досвід інституалізації та розвитку соціального підприємництва. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти*. Серія «Екологія. Публічне управління та адміністрування». 2023. Вип. 3. С. 105–110.

5. Комісаренко А. О. Соціальне підприємництво як інструмент соціальної політики. *Право та державне управління*. 2022. № 1. С. 151–155.

6. Луговенко Н. В., Коваленко Н. В. Соціальні підприємства як інструмент діалогу держави і суспільства. *Економіка та управління підприємствами*. 2020. Випуск 42. С.187–192.

7. Міхайліна Т. В, Мозгова Н. А. Соціальна функція держави та соціальне підприємництво: аспекти співвідношення. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету*. Серія ПРАВО. 2022. Випуск 70. С. 48–52.

8. Про внесення змін до деяких законів України щодо посилення соціального захисту внутрішньо переміщених осіб: Закон України від 05.03.2015 № 245-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/245-19?lang=uk#Text (дата звернення 04.06.2025).

9. Про громадські об'єднання: Закон України від 22.03.2012 № 4572-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4572-17?lang=uk#Text (дата звернення 04.06.2025).

10. Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні: Закон України від 21.03.1991 № 875-XII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/875-12?lang=uk#Text (дата звернення 04.06.2025).

11. Ревко А. М. Роль ключових стейкхолдерів у розвитку екосистеми соціального підприємництва регіонів України. Економіка та суспільство. 2023. Випуск № 56. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/download/3097/3021/ (дата звернення 01.06.2025).

12. Соціальне підприємництво в Україні: економіко-правовий аналіз. 2020 37 с. URL: https://euneighbourseast.eu/wp-content/uploads/2021/07/legal-report-in-ukraine_ukrainian_1.pdf (дата звернення 01.06.2025).

13. Український форум благодійників – про побудову екосистеми для розвитку соціального підприємництва. URL: https://www.prostir.ua/?focus=ukrajinskyj-forum-blahodijnykiv-pro-pobudovu-eko-systemy-dlya-rozvytku-sotsialnoho-pidpryjemnytstva (дата звернення 02.06.2025).

14. Школяр М. В. Соціальне підприємництво як інструмент вирішення соціальних проблем. *Науковий вісник НЛТУ України. Серія економічна*. 2017. Вип. 27. № 2. С.85–89.

15. Dees J. G. The Meaning of «Social Entrepreneurship». Graduate School of Business, Stanford Universit: Center for Entrepreneurial Leadership Ewing Marion Kauffman Foundation and Miriam and Peter Haas. URL: https://www.studocu.com/sv/document/stockholms-universitet/socialt-entreprenorskap/dees-1998-the-meaning-of-social-entreneurship/72070713 (дата звернення 28.05.2025).

16. Drayton B.: "Young People must have the Ability to change their Reality". URL: https://www.ashoka.org/en-us/story/bill-drayton-%E2%80%9Cyoung-people-must-have-ability-change-their-reality%E2%80%9D (дата звернення 28.05.2025).

17. Fostering Social Entrepreneurship:A Comparative Study of the Legal,Regulatory and Tax Issues in Brazil, Germany, India, Poland, UK and USA/ Linklaters, Schwab Foundation. 2006. 77 p. URL: http://www.weforum.org/pdf/schwabfound/Linklaters_Schwab_Report.pdf (дата звернення 28.05.2025).

18. Kickul J.,. Lyons T. S. Understanding Social Entrepreneurship the Relentless Pursuit of Mission in an Ever Changing. World second edition. URL: https://socialchangeinnovators.com/site/templates/files/Kickul%20Lyons%20Book%20Preview%20Understanding%20social%20entrepreneurship.pdf (дата звернення 28.05.2025).

19. Robinson J. Navigating Social and Institutional Barriers to Markets: How Social Entrepreneurs Identify and Evaluate Opportunities. URL: https://jeffreyrobinsonphd.com/wp-content/uploads/2017/06/Navigating-Social-and-Institutional-Robinson2006-1.pdf (дата звернення 28.05.2025).

20. Social enterprises. European Commission. URL: https://single-market-economy.ec.europa.eu/sectors/proximity-and-social-economy/social-economy-eu/social-enterprises_en (дата звернення 01.06.2025).

21. Yunus M. Creating a World Without Poverty: Social Business and Future Capitalism. New York, 2007. 297 p. URL: https://library.select.edu.et/index.php?p=show_detail&id=2106&keywords= (дата звернення 28.05.2025).

Дата надходження статті: 09.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 35.08:005.8:316.77
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-3

Віра БЕЗРОДНА
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри мовної та психолого-педагогічної підготовки,
Одеський національний економічний університет,
v.i.bezrodna@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5602-1930

Наталя ЗАХАРЧЕНКО
доктор економічних наук, професор, професор кафедри економіки, права та управління бізнесом,
Одеський національний економічний університет,
nvzakharchenko777@gmail.com
ORCID: 0000-0002-9895-531X

КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ ПУБЛІЧНИХ СЛУЖБОВЦІВ ЯК ЧИННИК ЕФЕКТИВНОГО ВПРОВАДЖЕННЯ ПРОЄКТНОГО ПІДХОДУ В ПУБЛІЧНОМУ УПРАВЛІННІ

Статтю присвячено дослідженню комунікативної компетентності публічних службовців як чинника успішного впровадження проєктного підходу в системі публічного управління. Обґрунтовано, що модернізація державного управління, пов'язана із запозиченням ефективних управлінських практик із бізнес-середовища, створила передумови для широкого впровадження проєктного підходу в публічному секторі. Цей підхід забезпечує структурованість, гнучкість і результативність управлінських процесів, а також сприяє децентралізації влади, зміні організаційної культури й орієнтації на потреби громадян.

Зазначено, що ефективність реалізації проєктного підходу значною мірою залежить від професійної підготовки публічних службовців, насамперед від рівня їхньої комунікативної компетентності. Досліджено структуру комунікативної компетентності публічного службовця, яка включає чотири основні компоненти: когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний та соціально-рольовий. Визначено специфіку комунікативної діяльності публічних службовців, зумовлену необхідністю взаємодії з різноманітними аудиторіями, публічністю, правовим регулюванням та високим рівнем соціальної відповідальності.

Особливу увагу приділено зв'язку між рівнем комунікативної компетентності й такими аспектами проєктної діяльності, як формування команд, координація рішень між різними організаційними рівнями, залучення громадськості до управлінських процесів. Доведено, що комунікативна компетентність є не лише професійною якістю, а й важливим чинником досягнення цілей проєкту.

Наголошено на потребі системного розвитку комунікативних компетентностей як складової професійного навчання публічних службовців. Рекомендовано поєднувати внутрішні та зовнішні формати навчання, адаптовані до специфіки проєктної діяльності.

Зроблено висновок, що комунікативна компетентність є системоутворюючим елементом успішного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні та чинником формування сучасної культури публічної служби, заснованої на відкритості, результативності та відповідальності перед суспільством.

Ключові слова: *публічне управління, проєктний підхід, публічні службовці, комунікативна компетентність.*

Vira Bezrodna, Natalia Zakharchenko. COMMUNICATIVE COMPETENCE OF PUBLIC SERVANTS AS A FACTOR IN THE EFFECTIVE IMPLEMENTATION OF THE PROJECT-BASED APPROACH IN PUBLIC ADMINISTRATION

This article examines the communicative competence of public servants as a key factor in the successful implementation of project-based approaches in public administration systems. The study substantiates that the modernization of public administration, driven by the adoption of effective management practices from the business sector, has created the necessary conditions for widespread implementation of project-based approaches in the public sector. This approach ensures structured, flexible, and effective administrative processes while promoting decentralization, organizational culture transformation, and citizen-oriented service delivery.

The research emphasizes that the effectiveness of project-based management implementation largely depends on the professional preparation of public servants, particularly their level of communicative competence. The study analyzes the structure of public servants' communicative competence, which comprises four main components: cognitive, functional, personal-psychological, and social-role components. The research identifies the specific characteristics of public servants' communicative activities, which are shaped by the need to interact with diverse audiences, the public nature of their work, legal regulations, and high levels of social responsibility.

Special attention is given to the relationship between communicative competence levels and key aspects of project activities, including team formation, decision coordination across different organizational levels, and public

© Безродна В., Захарченко Н., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

engagement in administrative processes. The study demonstrates that communicative competence serves not only as a professional skill but also as a crucial factor in achieving project objectives.

The article emphasizes the need for systematic development of communicative competencies as an integral component of professional training for public servants. It recommends combining internal and external training formats specifically adapted to the requirements of project-based work.

The study concludes that communicative competence represents a system-forming element in the successful implementation of project-based approaches in public administration and serves as a factor in developing a modern public service culture based on openness, effectiveness, and accountability to society.

Key words: *public administration, project-based approach, public servants, communicative competence.*

Постановка проблеми. Проєктний підхід, що виник у середині XX століття та поступово поширився з приватного сектору на публічне управління, сьогодні залишається актуальним через низку викликів, які постають перед сучасною державою. Підвищені вимоги громадян до якості послуг, обмеженість бюджетних ресурсів, необхідність швидкого реагування на соціальні проблеми та цифрова трансформація вимагають від публічного сектору більш гнучких та результативних підходів до управління. У цьому контексті проєктний підхід виступає як ефективний інструмент модернізації публічного сектору.

Проєктний підхід демонструє значний потенціал для оптимізації управлінських процесів, раціонального використання публічних ресурсів і досягнення конкретних результатів у визначені терміни. Водночас успішність його впровадження значною мірою залежить від готовності публічних службовців до роботи в специфічних організаційних умовах, які вимагають інтенсивної взаємодії, злагодженої командної роботи та активної комунікації із усіма зацікавленими сторонами.

За цих умов важливого значення набуває комунікативна компетентність публічних службовців. Неефективна комунікація між учасниками проєктних команд, неналежна координація дій різних організаційних рівнів, обмежена здатність до залучення громадян і партнерів до проєктної діяльності можуть призводити до зниження результативності проєктів, перевитрат ресурсів і зменшення довіри до публічних інституцій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика впровадження проєктного підходу в сфері публічного управління привертає значну увагу вітчизняних науковців, серед яких Т. С. Богуцький [1], Л. Васютинська, О. Журавель, І. Комаровський [2], Н. Сидоренко [9], Н. Шулик [11] та інші. Вчені досліджують теоретичні та практичні аспекти застосування цього підходу, визначають його особливості, переваги та виклики, що виникають у процесі реформування публічного управління.

Паралельно з цим велика увага приділяється вивченню сутності, структури та шляхів формування комунікативної компетентності публічних службовців. Ці питання висвітлені у працях Л. Корнути [3], О. Коротич [3], В. Мареніченка [5], Б. Никитюка [7], які розглядають комунікативну компетентність як умову ефективної професійної діяльності публічних службовців.

Разом з тим, слід зауважити, що дослідження проєктного підходу та комунікативної компетентності у публічному управлінні здійснюються ізольовано одне від одного. Взаємозв'язок між комунікативною компетентністю публічних службовців і результативністю реалізації публічних проєктів залишається недостатньо вивченим. Ця прогалина вимагає подальшого наукового осмислення, адже є підстави припускати, що саме комунікативна компетентність може виступати чинником, що визначає успішність проєктної діяльності в публічному управлінні.

Мета статті – обґрунтувати роль комунікативної компетентності як чинника успішного впровадження проєктного підходу в системі публічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. З середини 1990-х років у світі почала поширюватися нова модель публічного управління – New Public Management (NPM), що стала основою для реформування публічної служби в багатьох країнах (Велика Британія, США, Австралія, Швеція, Норвегія, Данія та ін.).

Засадничою ідеєю NPM стало переконання, що для підвищення ефективності публічного врядування замість жорсткої ієрархічної бюрократичної системи варто впроваджувати управлінські підходи, притаманні бізнес-структурам [8, с. 15].

Практичне впровадження цих підходів включало: адаптацію корпоративних управлінських методів до специфіки публічного сектору; надання державних послуг з орієнтацією на потреби громадян; запровадження системи оцінювання ефективності на основі досягнутих результатів; забезпечення раціонального використання бюджетних коштів; децентралізацію управлінських функцій; модернізацію організаційної культури та методів діяльності владних структур; ліквідацію дублювання функцій та усунення неефективних організаційних одиниць; конкуренцію у сфері державних послуг.

Одним із проявів нової управлінської парадигми стало впровадження проєктного підходу як ефективного механізму розв'язання завдань публічного управління. Привабливість цього підходу для публічної сфери пояснюється його універсальністю та здатністю забезпечувати структурованість і результативність управлінських процесів.

Однією з ключових переваг проєктного підходу є його гнучкість. Він дозволяє оперативно адаптувати цілі, завдання, етапи реалізації та ресурси відповідно до змін у зовнішньому середовищі або внутрішніх умовах функціонування. Завдяки цьому управлінські рішення стають більш динамічними, а реалізація ініціатив – менш залежною від жорстких бюрократичних обмежень.

Важливою характеристикою проєктного підходу є можливість швидкого формування команд і залучення нових учасників або партнерів. Чітке структурування процесу та визначення ролей і обов'язків забезпечують ефективну координацію дій і продуктивну міжорганізаційну взаємодію.

Ще одна значна перевага – оптимізація термінів виконання завдань. Чіткий план, графік та контрольні етапи зменшують імовірність затримок, підвищують темп виконання та забезпечують кращий контроль за реалізацією проєкту.

Проєктний підхід також сприяє зростанню продуктивності праці. Застосування сучасних методів управління дозволяє раціонально розподіляти ресурси, підтримувати мотивацію учасників і досягати високих результатів у стислі терміни. Водночас чітко окреслені критерії оцінювання забезпечують прогнозованість результатів, що важливо для досягнення цілей у межах встановлених параметрів.

Переваги проєктного підходу повною мірою реалізуються і в публічному управлінні. Проєктний підхід дозволяє реалізувати концепцію управління за результатами, адже кожен проєкт має чітко окреслену мету, що деталізується через специфічні характеристики продукту або послуги. Це створює підґрунтя для об'єктивного оцінювання успішності виконання завдань та розробки рішень, спрямованих на задоволення суспільних потреб.

Застосування проєктного підходу суттєво підвищує ефективність управління ресурсами (фінансовими, матеріальними, кадровими тощо). Спеціальні методики, які використовуються в межах проєктного управління, зокрема техніка PERT (Program Evaluation and Review Technique) та методи вартісного аналізу, дозволяють точно визначити як загальні, так і специфічні потреби конкретного проєкту.

Проєктне управління відіграє важливу роль у підтримці децентралізації влади. Командний принцип організації проєктної діяльності змінює усталену систему вертикальної взаємодії. Перерозподіл управлінських повноважень від керівників структурних підрозділів до лідерів проєктних команд формує горизонтальні зв'язки та дозволяє скоротити кількість ієрархічних рівнів. Відповідальність за досягнення цілей розподіляється між усіма учасниками, що підвищує прозорість і оперативність у процесі прийняття рішень.

Крім того, проєктний підхід сприяє зміні корпоративної культури державних установ. Він стимулює перехід від бюрократичного стилю управління до динамічніших форм організації роботи. Акцент на своєчасному виконанні завдань, злагодженій роботі між підрозділами та дотриманні стандартів дисципліни формує нову систему мотивації публічних службовців, змінюючи поведінкові моделі співробітників на користь орієнтації на результат.

Проєктний підхід також підсилює клієнтоорієнтованість державних інституцій. Орієнтація на конкретний результат та врахування очікувань зацікавлених сторін сприяють підвищенню якості надання публічних послуг. Команди краще розуміють потреби громадян або окремих соціальних груп, що дозволяє приймати більш точні управлінські рішення і водночас підвищує довіру до органів влади.

Застосування проєктного підходу створює простір для інновацій та експериментів у діяльності державних органів. Кожен проєкт може слугувати платформою для тестування нових підходів, рішень або моделей надання послуг. Це дозволяє впроваджувати зміни поступово, зменшуючи ризики та водночас забезпечуючи вдосконалення управлінських процесів.

Проєктний підхід полегшує міжсекторальну співпрацю через залучення до виконання завдань представників громадянського суспільства, бізнесу та міжнародних партнерів. Гнучкість організаційних форм і можливість швидкого формування команд дозволяють оперативно реагувати на складні виклики, які потребують узгоджених дій різних суб'єктів публічної політики.

Для реалізації потенційних переваг проєктного підходу в публічному управлінні необхідні певні організаційні, кадрові та культурні передумови. Насамперед йдеться про наявність професійної спроможності публічних службовців до роботи в умовах проєктної логіки. Проте саме кадрове забезпечення часто стає бар'єром на шляху ефективної реалізації такого підходу в публічному управлінні.

 ISSN 2523-4625 (Print)

Серед ключових факторів ризику, пов'язаних із кадровим забезпеченням варто виділити недостатній рівень знань, умінь і навичок у сфері проєктної діяльності, консервативне мислення та застарілі управлінські підходи, низьку адаптивність до змін.

З огляду на це одним із вирішальних чинників подолання цих викликів є системний розвиток комунікативних компетентностей публічних службовців. У загальному розумінні комунікативна компетентність розглядається як сукупність знань і навичок, необхідних для ефективної взаємодії, а не лише як знання мови, лексики, граматики чи фонетики [3, с. 755]. Це «здатність володіти таким потенціалом і досвідом, що дозволяє бути успішним у професійному спілкуванні, а також надає впевненості в тому, що фахівець зможе ефективно реалізовувати їх у ситуаціях взаємодії з людьми, адекватно застосовуючи засоби комунікації» [10, с. 125].

Комунікативна компетентність публічного службовця охоплює різноманітні знання, уміння та навички: знання норм і правил ведення комунікації; здатність застосовувати методи взаємодії, навички групової роботи, володіння різними ролями (керівник, підлеглий) і делегування повноважень; уміння складати документи, аналітичні огляди, доповіді; володіння монологічним і діалогічним мовленням професійного спрямування; організація офіційних заходів та адміністративного спілкування; моделювання комунікативної поведінки залежно від робочої ситуації; вибір і застосування різних комунікативних стратегій для досягнення позитивного результату [3, с. 755].

Це різноманіття знань, умінь та навичок свідчить про те, що комунікативна компетентність публічного службовця являє собою багаторівневу інтегративну систему. В її структурі можна виділити такі основні компоненти: когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний, соціально-рольовий.

Когнітивний компонент забезпечує знаннєву основу для комунікаційної діяльності. Він включає розуміння законодавчих, етичних і процедурних норм професійної взаємодії в системі публічної служби, а також засвоєння психологічних закономірностей міжособистісного спілкування. Публічні службовці мають оперувати відповідною термінологією, знати особливості комунікації в офіційному контексті, розуміти структуру цільових аудиторій та правила інформаційної безпеки. Такий обсяг знань є передумовою свідомого та відповідального використання комунікаційних інструментів.

Функціональний компонент відображає практичні аспекти реалізації комунікації. Він охоплює вербальні навички (вміння чітко формулювати думки, публічно виступати, вести переговори), невербальні засоби (контроль міміки, жестів, інтонації), а також письмову комунікацію (складання ділових документів, звітів, офіційної переписки). У сучасних умовах важливого значення набувають навички цифрової взаємодії – зокрема, грамотне ведення електронної комунікації, комунікація в соціальних мережах, участь у публічних онлайн-обговореннях. Водночас ефективна комунікація передбачає не лише здатність висловлюватися, а й уміння активно слухати співрозмовника, виявляти увагу й повагу до його позиції.

Особистісно-психологічний компонент включає внутрішні установки та ресурси публічного службовця для продуктивної взаємодії. Йдеться насамперед про розвиток емоційного інтелекту – здатності розпізнавати, розуміти та регулювати як власні емоції, так і емоції інших. Важливою є також емпатія, що дозволяє враховувати емоційний і когнітивний стан інших людей. До ключових характеристик цього компонента належать толерантність (готовність до прийняття різноманітності думок), стресостійкість (збереження самоконтролю в напружених ситуаціях) та конфліктологічна компетентність (уміння попереджати й конструктивно вирішувати конфлікти, уникати ескалації).

Соціально-рольовий компонент пов'язаний з усвідомленням публічним службовцем своєї ролі як представника державної влади. Він передбачає вміння адаптувати стиль комунікації відповідно до очікувань і статусу аудиторії, формувати ефективні партнерські відносини, працювати в команді, проявляти лідерство.

Таким чином, комунікативна компетентність публічного службовця є складним, системним утворенням, що поєднує знання, практичні вміння, емоційну зрілість і здатність діяти у відповідності до соціальної ролі представника публічної влади.

Комунікативна компетентність такої складності формується безпосередньо через специфіку комунікативної діяльності публічних службовців, яка зумовлена характером їхніх професійних обов'язків, соціальним статусом і рівнем відповідальності перед суспільством.

Однією з ключових особливостей цієї діяльності є необхідність взаємодіяти з різноманітними аудиторіями, кожна з яких має власні запити, очікування та стиль спілкування. Так, у спілкуванні з громадянами пріоритетом виступає запит на зрозуміле інформу-

вання, консультування та сервісний підхід. Від представників органів влади громадяни очікують доброзичливості, відкритості, здатності пояснити суть адміністративних процедур і прийнятих рішень. Водночас політичне керівництво очікує від публічних службовців чіткої звітності, лояльного впровадження рішень і здатності адаптувати комунікацію до політичного контексту. Колеги та підлеглі потребують координації дій, управлінської підтримки та конструктивного зворотного зв'язку. Нарешті, засоби масової інформації та широка громадськість очікують оперативної, доступної та відповідальної комунікації, яка б дозволила зрозуміти логіку дій державних інституцій, особливо у кризових або чутливих ситуаціях.

Ще однією важливою особливістю є публічність та відкритість комунікативної діяльності. Службове спілкування дедалі частіше відбувається в умовах широкого суспільного контролю, включно з моніторингом діяльності через соціальні мережі та онлайн-платформи. Принципи прозорості та підзвітності зобов'язують службовців бути готовими не лише інформувати про результати діяльності, але й аргументовано пояснювати причини рішень, прогнозувати їх наслідки, визнавати помилки та реагувати на запити суспільства.

Водночас комунікативна діяльність публічного службовця не є довільною – вона регламентується правовими та етичними нормами. Закони та підзаконні акти визначають формати, канали та межі допустимого поширення інформації. Зокрема, існують обмеження щодо розголошення службової та конфіденційної інформації, що вимагає обережності та професіоналізму в комунікації. Етичні стандарти публічної служби регламентують тональність, стиль і методи взаємодії, забороняючи маніпуляції, агресію, упередженість або дискримінаційні висловлювання. Таким чином, публічні службовці мають поєднувати відкритість і доступність із чітким дотриманням норм і регламенту.

Визначальним чинником комунікативної поведінки публічного службовця є соціальна відповідальність. Комунікація – не лише передача інформації, а ще й потужний інструмент формування довіри до влади, підвищення громадянської обізнаності та розвитку демократичного діалогу. Якісна комунікація, орієнтована на суспільне благо, створює позитивний імідж публічної служби, сприяє просуванню реформ та забезпечує стійку взаємодію між владою та громадянами.

Комунікативна компетентність публічних службовців набуває особливого значення в умовах проєктної діяльності. По-перше, формування проєктних команд потребує здатності швидко встановлювати довірчі відносини між учасниками з різним професійним досвідом та організаційною приналежністю. По-друге, ефективна координація проєктної діяльності неможлива без чіткого визначення ролей, завдань та взаємних очікувань, що вимагає високорозвинених навичок ділової комунікації. По-третє, залучення громадян та інших зацікавлених сторін до проєктного процесу потребує від публічних службовців здатності зрозуміло пояснювати складні управлінські рішення та враховувати різноманітні суспільні інтереси.

Водночас проєктний підхід створює унікальні можливості для розвитку комунікативних компетентностей. Робота в проєктних командах розширює комунікаційний досвід службовців та формує навички міжсекторальної взаємодії. Проєктна логіка, орієнтована на результат, стимулює розвиток навичок презентації досягнень, аргументації рішень та звітності перед різними аудиторіями.

Ефективна реалізація проєктного підходу в публічному управлінні потребує системного інвестування в розвиток комунікативних компетентностей державних службовців. Це інвестування має бути не разовим заходом, а постійним процесом професійного розвитку. Лише за таких умов проєктний підхід зможе повною мірою реалізувати свій потенціал як інструмент модернізації публічного управління та підвищення якості публічних послуг.

У більшості демократичних країн навчання і підвищення кваліфікації публічних службовців організовано двома основними способами [6]. Перший – це внутрішнє навчання, коли освітні заходи проводяться безпосередньо в межах державних установ. Цей формат дає змогу врахувати специфіку роботи конкретного органу і оперативно впроваджувати отримані знання у практику. Другий підхід – зовнішнє навчання, яке реалізується через залучення університетів, тренінгових центрів, науково-дослідних установ або неурядових організацій. Таке навчання зазвичай фінансується державою або міжнародними програмами технічної допомоги.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує ключову роль комунікативної компетентності як чинника успішного впровадження проєктного підходу в системі публічного управління.

Модернізація публічного управління, що передбачає запозичення ефективних управлінських практик із бізнес-середовища, створила об'єктивні передумови для широкого застосування проєктного підходу в державному сек-

торі. Цей підхід забезпечує структурованість, гнучкість і результативність управлінських процесів та дозволяє органам влади ефективніше вирішувати складні суспільні завдання.

Успішна реалізація проєктного підходу залежить від наявності відповідних професійних компетентностей у публічних службовців. Серед них особливе значення має комунікативна компетентність, яка забезпечує ефективну взаємодію між учасниками проєкту, сприяє формуванню довіри в командах і підтримує прозорість управлінських рішень. Недостатній розвиток цієї компетентності часто стає бар'єром на шляху ефективного впровадження проєктного підходу в публічному управлінні.

Комунікативна компетентність публічного службовця є складним системним утворенням, що включає когнітивний, функціональний, особистісно-психологічний і соціально-рольовий компоненти. Її складність зумовлена специфікою комунікативної діяльності публічних службовців: спрямованістю на різні аудиторії, публічністю та відкритістю, правовим регулюванням і високою соціальною відповідальністю.

Проєктна діяльність за своєю природою передбачає інтенсивну міжособистісну взаємодію, координацію зусиль різних зацікавлених сторін і постійний обмін інформацією. У таких умовах комунікативна компетентність стає не просто професійною навичкою, а критичним фактором успіху проєкту. Вона забезпечує формування ефективних проєктних команд, координацію діяльності між різними організаційними рівнями та залучення громадян до процесу прийняття управлінських рішень.

Розвиток комунікативної компетентності має стати пріоритетом системи професійного навчання публічних службовців. Це потребує поєднання внутрішніх і зовнішніх форм навчання, адаптації освітніх програм до специфіки проєктної діяльності в публічному секторі та створення сприятливого організаційного середовища для практичного застосування отриманих навичок.

Таким чином, комунікативна компетентність виступає системоутворюючим елементом успішної реалізації проєктного підходу в публічному управлінні. Її розвиток сприяє не лише підвищенню ефективності управлінських процесів, але й формуванню нової культури публічної служби, орієнтованої на результат, відкритість і відповідальність перед суспільством.

Література:

1. Богуцький С. Сутність та структура проєкту як ключового об'єкта проєктного менеджменту в публічному управлінні: теоретичні засади. *Науковий вісник: Державне управління*. 2023. № 1 (13). С. 86–101.

2. Васютинська Л. А., Журавель О. В., Комаровський І. В. Проєктний менеджмент в сфері публічного управління: сучасні конотації розвитку. *Економічний простір.* 2025. № 199. С. 149–153.

3. Корнута Л. М. Комунікативна компетентність в діяльності державних службовців. *Юридичний науковий електронний журнал*. 2024. № 4. С. 755–757.

4. Коротич О.Б. Комунікативна діяльність персоналу органів публічного управління. *Публічне управління XXI століття: синтез науки та практики*: зб. тез XIX Міжнар. наук. конгресу, 19 квітня 2019 р. Харків: ХарРІ НАДУ «Магістр». 2019. С. 23–25.

5. Мареніченко В. Розвиток комунікативної компетентності публічних управлінців. *Вісник Дніпровської академії неперервної освіти. Сер. Публічне управління та адміністрування.* 2021. № 1 (1). С. 24–27.

6. Моделі підвищення рівня професійної компетентності державних службовців у зарубіжних країнах: порівняльний аналіз. Експертний документ. Підготовлено в рамках реалізації Проєкту ЄС-ПРООН з парламентської реформи 2021. URL: https://komsamovr.rada.gov.ua/uploads/documents/42498.pdf

7. Никитюк Б. Структурно-компонентна модель розвитку комунікативної компетентності публічного службовця. *Науковий вісник Вінницької академії безперервної освіти. Сер. Екологія. Публічне управління та адміністрування.* 2024. № 2 (6). С. 128–135.

8. Проектний менеджмент у публічному управлінні / за наук. ред. Ю. П. Шарова. К.: НАДУ, 2017. 344 с.

9. Сидоренко Н. С. Проєктне управління в органах публічної влади: зарубіжний досвід. *Проблеми сучасних трансформацій. Серія: право, публічне управління та адміністрування*. 2022. № 4.

10. Управління професійним розвитком кадрового потенціалу органів державної влади: Монографія / О. Г. Романовський та ін. Харків: НТУ «ХПІ», 2022. 316 с.

11. Шулик Ю. В. Застосування проєктного менеджменту у публічному управлінні в Україні. *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Сер. Економіка.* 2022. № 24(52). С. 68–75.

Дата надходження статті: 09.09.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 327:355.02
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-4

Андрій БУЗАРОВ
кандидат філософських наук, докторант,
Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України,
buzarov.andrey@gmail.com
ORCID: 0009-0009-5085-8340

ПІДТРИМКА УКРАЇНИ ВЕЛИКОЮ БРИТАНІЄЮ У ПРОТИДІЇ РОСІЙСЬКІЙ АГРЕСІЇ: ЦІННІСНО-МОРАЛЬНИЙ АСПЕКТ

У статті здійснено комплексний аналіз морально-ціннісного аспекту зовнішньої політики Великої Британії в контексті підтримки України у протидії російській агресії. Постановка проблеми полягає в потребі осмислити не лише політичну доцільність британської підтримки відповідно до своїх національних інтересів, а і її моральну природу, з огляду на глибокі традиції британської політичної культури. У статті акцентується увага на недостатній представленості цієї проблематики в українській науковій літературі.

У розділі аналізу останніх досліджень та публікацій наведені посилання на публікації українських науковців, які досліджували двосторонні відносини між Україною та Великою Британією, окреслено внесок у вивчення військового, культурного та політичного аспектів співпраці. Разом з тим, наголошено на відсутності акценту на морально-ціннісному компоненті у мотивації зовнішньополітичної підтримки України зі сторони британських урядів різних років.

Метою статті є виявлення та структуризація моральних мотивів у політиці Великої Британії щодо України. Методологічну основу дослідження складає модель Джозефа Ная – «Intentions – Means – Consequences», яка дозволяє розкласти політичну поведінку на наміри, засоби та наслідки, що в сукупності дозволяє краще осмислити її моральну сутність.

У викладі основного матеріалу автор детально аналізує політичні заяви, стратегічні документи та фактичну допомогу, надану Україні з боку Великої Британії. Наведено приклади як моральних намірів (риторика британських лідерів), так і реальних інструментів (військова, гуманітарна, економічна допомога), а також конкретних наслідків (результатів) цієї підтримки (зміцнення обороноздатності України, інтеграція до євроатлантичного простору, стримування агресії РФ).

У висновках стверджується, що морально-ціннісна мотивація є невід'ємним елементом британської зовнішньої політики, а підтримка України має характер не лише стратегічного партнерства, а й втілення морального імперативу.

Ключові слова: *Велика Британія, Україна, британська зовнішня політика, цінності, Джозеф Най, підтримка України, політична риторика, міжнародна справедливість, протидії агресії РФ, стратегічна допомога, взаємодія України та Великої Британії.*

Andrii Buzarov. THE UNITED KINGDOM'S SUPPORT FOR UKRAINE IN COUNTERING RUSSIAN AGGRESSION: A MORAL AND VALUE-BASED DIMENSION

This article presents a comprehensive analysis of the moral and value-based dimension of the United Kingdom's foreign policy in the context of its support for Ukraine in countering Russian aggression. The central research problem lies in the need to reflect not only on the political expediency of British support in terms of national interests, but also on its moral nature, considering the deep-rooted traditions of British political culture. The article draws attention to the insufficient representation of this issue in Ukrainian academic literature.

The review of recent studies and publications refers to the works of Ukrainian scholars who have explored bilateral relations between Ukraine and the UK, highlighting their contributions to examining military, cultural, and political cooperation. However, it emphasizes the lack of focus on the moral-value component in the motivation behind the UK's foreign policy support for Ukraine across different governments.

The aim of the article is to identify and structure the moral motivations underlying the UK's policy towards Ukraine. The methodological basis is Joseph Nye's model – «Intentions – Means – Consequences» – which enables the decomposition of political behavior into intentions, means, and consequences, allowing for a more profound understanding of its ethical dimension.

In the main body, the author thoroughly analyzes political statements, strategic documents, and factual support provided by the UK to Ukraine. Examples are provided of both moral intentions (rhetoric of British leaders) and concrete instruments (military, humanitarian, and economic aid), as well as the tangible consequences (results) of this support (strengthening Ukraine's defense capabilities, integration into the Euro-Atlantic space, deterrence of Russian aggression).

The conclusion argues that moral and value-driven motivation is an integral element of British foreign policy, and the support for Ukraine constitutes not only a strategic partnership but also the implementation of a moral imperative.

Key words: *United Kingdom, Ukraine, British foreign policy, values, Joseph Nye, support for Ukraine, political rhetoric, international justice, countering Russian aggression, strategic assistance, UK–Ukraine cooperation.*

© Бузаров А., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Стратегічна підтримка України з боку Великої Британії має всеосяжний характер та різні форми прояву: від постачання військової зброї до глобальної взаємодії у євроатлантичному просторі. Підтримка територіальної цілісності та засудження російської агресії британським урядом у 2014 році, розвиток двосторонніх україно-британських відносин впродовж 2015–2021 років, а також широка військова-політична допомога Україні після початку повномасштабного вторгнення у лютому 2022 зумовлюють актуальність більш глибокого вивчення мотиваційного аспекту політичної поведінки різних британських урядів щодо підтримки України.

Вивчення мотиваційного аспекту в цьому контексті пов'язане із важливим науковим і практичним значенням. Адже традиційно підтримка України Великої Британією розглядається, як правило, у розрізі зовнішньополітичної доктрини та пріоритетів британської зовнішньої політики. Безумовно це дійсно є важливим аспектом дослідження загальної проблематики україно-британських відносин. Але аналіз ціннісно-моральних аспектів мотивації політичної поведінки Великої Британії на зовнішній арені дає можливість більш комплексно подивитися на британську зовнішню політику щодо України.

Метою статті є встановлення ціннісно-морального аспекту у діях британських урядів різних років щодо підтримки України в умовах протидії російській агресії. Оцінка цього аспекту в політичних заявах та міжнародних документах на двосторонньому рівні, а також аналіз його ролі в формуванні британської стратегічної зовнішньополітичної доктрини протидії російській загрозі у Європі. Завданням статті є встановлення того, яким чином цінності – демократія, свобода, солідарність, міжнародна справедливість – інтегровані у політичну риторику та рішення британських урядів щодо підтримки України. Оцінити, наскільки морально-ціннісні засади відіграють роль не лише у публічному дискурсі, а й у практичному наповненні двосторонньої співпраці. Проаналізувати взаємозв'язок ціннісно-моральних мотиваційних орієнтацій політичної поведінки британських урядів, політичну культуру Великої Британії та зовнішньополітичної доктрини підтримки України в контексті протидії російській загрозі у Європі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика україно-британських відносин має велику наукову базу досліджень. Загальні питання вивчення відносин між Україною та Великої Британією в історичному контексті вивчались такими дослідниками як А. Грубінко [5], Г. Гончаров [3], К. Скляренко [8], С. Савін [7].

Питання українського-британського співробітництва в військовій сфері, зокрема еволюція британо-українських відносини після 2014 року, українсько-британські відносини в культуро-історичному контексті, еволюція українсько-британських відносин в умовах широкомасштабної агресії Росії та стратегічний аспект відносини між Україною та Великої Британії (2017–2021 рр.) були проаналізовані такими авторами як В. Соколова [9], Г. Гриценко [4], О. Черевко [10] та Н. Луценко [6]. Окремо варто зазначити статтю К. Оксамитної, де вона висунула гіпотезу про те, що моральна та стратегічна чіткість підтримки Україною свого права на самозахист стає ключовим фактором у формуванні зовнішньої політики країн-союзників [20].

Роль Великої Британії у форматі «Рамштайн» була проаналізована автором цього дослідження у низці статей, присвячених вивченню взаємодії країн євроатлантичної спільноти у протидії російській агресії [1; 2; 14].

Незважаючи на те, що дослідження україно-британських відносин має досить широку теоретичну базу, а політична активність британських політиків щодо підтримки України та реалізації стратегії стримування російській експансії в Європі достатньо висвітлюється в інформаційному просторі, вивчення саме ціннісно-морального аспекту у формування політичних позицій британських урядів останніх років залишається недостатнім. Хоча вищевказані автори та дослідники іноді частково торкаються цього питання у своїх дослідженнях, здійснюючи комплексний аналіз усього спектру україно-британських відносин.

Методологічна частина дослідження. У межах даного дослідження застосовується міждисциплінарний підхід, який поєднує методи аналізу зовнішньої політики, міжнародних відносин та динаміки внутрішніх політичних процесів. Використовується метод case study щодо дослідження конкретної взаємодії України та Великої Британії в умовах протидії російській агресії. Дискурсивний аналіз (discourse analysis) допомагає якісно дослідити політичну риторику британських лідерів – зокрема прем'єр-міністрів, міністрів закордонних справ і оборони – у публічних виступах, парламентських дебатах, офіційних заявах та стратегічних документах. Задля виявлення історичної еволюції політики підтримки України зі сторони Великої Британії застосовується метод порівняльного кейс-аналізу (comparative case study), що дозволяє зіставити дії британських урядів різних періодів.

Теоретична база дослідження. Традиційно в межах політичної науки та теорії міжнародних відносин, осмислення морально-ціннісних засад, мотиваційної природи політичної поведінки держав та інших акторів на міжнародній арені здійснюється через призму різноманітних теоретичних парадигм і концептуальних підходів. Серед провідних теорій та концепцій, що досліджують ці питання, варто виокремити класичний реалізм і неореалізм, які наголошують на інтересах та силовому балансі; лібералізм і неолібералізм, що наголошують на ролі інституцій, норм і кооперації; а також конструктивізм, який пропонує інтерпретацію зовнішньої політики як продукту соціально сконструйованих ідентичностей, норм і моральних наративів. Саме теоретичні підходи неолібералізму та конструктивізму визнають важливість моральних чинників у формуванні політичних позицій учасників міжнародних політичних процесів.

Беручи до уваги те, що морально-ціннісні засади є предметом вивчення різних наукових шкіл, підходів та теорій, в цьому дослідженні буде використаний принцип методологічного [11] та інтегративного плюралізму [12], який використовується в українській та іноземній науковій літературі для міждисциплінарного аналізу міжнародних політичних процесів. Для досягнення наукової цілі та завдань цією статті також застосовується теоретична модель Дж. Ная щодо аналізу ролі моралі в політиці, яка включає три теоретичні концепти Intentions (наміри) – Means (засоби) – Consequences (наслідки) [19]. Ця модель допомагає на теоретичному рівні диференціювати моральні наміри Британії у вигляді політичної риторики солідарності з Україною, засоби їх реалізації – через військове постачання та дипломатичні угоди, а також наслідки – зміцнення євроатлантичної інтеграції України до євроатлантичного простору.

Виклад основного матеріалу. Після початку повномасштабної агресії РФ проти України у 2022 році міжнародна безпекова система зазнала ще більше суттєвих змін ніж у 2014. РФ намагалася за допомогою порушення усіх норм міжнародного права та моральних принців окупувати ще більше території України та дискредитувати як міжнародну систему, так і самі західні демократичні режими, які є союзниками та партнерами України.

Велика Британія разом із США, Польщею та іншими країнами забезпечили надання Україні екзистенційної комплексної допомоги в перші тижні війни ще за довго до того, як був створений (наприкінці квітня 2022) формат «Рамштайн», який на декілька років став міжнародною платформою координації військово-політичної допомоги Україні.

Політико-правовою основою активною взаємодії України та Великої Британії після 24 лютого 2022 року стало стратегічне зближення двох країн напередодні повномасштабного вторгнення РФ. Тими політичними діями, які створили стратегічну базу для співпраці двох країн в умовах протидії російській агресії були наступні кроки. По-перше, ухвалення у березні 2021 року доктрини «Global Britain» де чітко було визначено Росію як загрозу безпеці Сполученого Королівства та поставлено за мету захист демократії та міжнародного правопорядку. По-друге, у жовтні 2020 року була підписана Угода між Україною та Великою Британією, яка створила правову основу для системного двостороннього партнерства. По-третє, 17 лютого 2022 року Україна, Велика Британія та Польща започаткували новий тристоронній формат співпраці, покликаний реагувати на загрози європейській безпеці та посилювати економічну співпрацю між країнами. По-четверте в листопаді 2021 року був запроваджений формат військового співробітництва – Operation Orbital, під час якого збройні сили Великої Британії почали тренувати окремі групи українських військовослужбовців.

Упродовж трьох із половиною років повномасштабної війни співпраця між Україною та Великою Британією не лише збереглася, а й зазнала суттєвого поглиблення. Наприклад, 16 січня 2025 року Україна та Велика Британія підписали безпрецедентну Угоду про сторічне партнерство, укладену на основі безпекової угоди, підписаної раніше 12 січня 2024 року.

Попри зміну за цей час кількох урядів у Лондоні, які представляли різні політичні традиції, підтримка України залишалася послідовною й стабільною. Ця тенденція свідчить про те, що зовнішньополітичний курс підтримки України сформований не лише в межах ідеологічних установок окремих партій (Консервативної чи Лейбористської) і не зводиться до особистої позиції окремих лідерів (Б. Джонсона чи К. Стармера). Йдеться про широкий інституційний консенсус в межах британського політичного істеблішменту, який спирається на глибоко вкорінену традицію морального обов'язку, цінностей свободи, демократії та відповідальності за міжнародну справедливість – як фундаментальних компонентів політичної культури Великої Британії.

Слід зазначити, що в інформаційному просторі системно поширюється наратив, який активно використовує російська пропаганда

та її сателіти, про те, що західні держави, зокрема Велика Британія, начебто «використовують» Україну як інструмент для ослаблення Російської Федерації. Подібна риторика має на меті делегітимізувати західну підтримку, звести її виключно до геополітичного розрахунку й позбавити її морального виміру. Однак верифікація загальнодоступних емпіричних даних та аналіз реальних дій та політичної риторики британських урядів різних років, а також оцінка ключових стратегічних документів та публічних заяв свідчать про інше.

Наміри (Intentions) як перший компонент аналізу ціннісно-морального аспекту. Теоретична модель Дж. Ная, яка складається із трьох елементів (наміри, засоби, наслідки), сам концепт «намірів» визнає як перший елемент аналізу політичної поведінки акторів. В низці своїх статей Дж. Най конкретизував поняття «наміри». В його концепції наміри: «Це більше, ніж просто цілі. Вони містять як заявлені цінності, так і особисті мотиви (які можуть залишатися прихованими). Більшість людей публічно висловлюють благородні та гідні цілі, навіть якщо їхні особисті мотиви, такі як его та власні інтереси, можуть непомітно спотворювати ці цілі. Щобільше, добрі цілі повинні не лише відповідати нашим цінностям, вони також повинні пройти перевірку на здійсненність і розсудливість» [18]. «Перший аспект фокусується на намірах, цілях і мотивах. Чи існує моральне бачення, яке визначає цінності та пояснює мотиви дій? І як цінності порівнюються з ризиками – іншими словами, як оцінюється розсудливість?» [17].

Тобто намір – це не просто прагнення, а інтеграція моральних цінностей, публічно артикульованих цілей і реалістичних очікувань. Це дозволяє уникнути поверхових оцінок, коли благі наміри не мають жодної практичної цінності без конкретної реалізації.

Відносно британської політичної культури, то варто зазначити, що захист моральних цінностей у тому числі у зовнішній політиці має глибоку інституційну інтеграцію як на рівні політичних інституцій, так і на рівні політичних ідеологій різних партій. Так, наприклад, відповідно до звіту британського парламенту «Етичний вимір британської зовнішньої політики» (The ethical dimension of British foreign policy, 2008)»: «Британська зовнішня політика протягом тривалого часу формувалася під впливом самоусвідомлення себе як відповідального міжнародного гравця, мотивованого цінностями так само як і інтересами... Йдеться не лише про те, що ми робимо, але й про те, чому ми це робимо» [23]. Щодо політичної ідеології окремих британських партій, то, наприклад, у документі «Моральна Британія? Оцінка етичного виміру зовнішньої політики лейбористів» (Moral Britannia? Evaluating the Ethical Dimension in Labour's Foreign Policy 1997–2001) зазначається, що лейбористський уряд Тоні Блера: «Зробив сильний акцент на етичних цілях, заявивши, що британська зовнішня політика повинна відображати моральні цінності, такі як демократія і права людини. Це були не просто риторичні слова, а чітко кодифіковані цілі в офіційній стратегії» [26].

Після початку повномасштабного вторгнення РФ моральні цінності Великої Британії – захист демократії, права людини та протидія агресору – отримали нову актуальність у контексті підтримки України. У політичних позиціях та дискурсах британської влади та опозиції сформувався чіткий акцент на несправедливості війни проти України, що яскраво виражалося в риториці різних урядів. Приведемо декілька прикладів. Цитата Бориса Джонсона, колишнього очільника британського уряду: «Британія та США не залишаться осторонь, поки вільну й демократичну державу атакують у несправедливій війні» [16]. Наприкінці свого виступу перед Верховною Радою у 2022 році Борис Джонсон зазначив: «Йдеться про право України на незалежність і національне самовизначення, проти божевільного імперіалістичного реваншизму путіна. Це про українську демократію проти путінської тиранії. Це про свободу проти гноблення. Це про правильне проти неправильного. Про добро проти зла» [21].

У політичних заявах Ліз Трасс (колишній прем'єр-міністра Великої Британії) також простежувався схожий наратив зображення України як країни жертви агресії та якій союзники зобов'язані допомагати. «Ми не повинні стояти осторонь і дозволити Путіну вийти сухим з води. Ми повинні бути разом з Україною і надати їй всю необхідну підтримку, щоб вона могла захистити себе» [24].

Таким чином, перший елемент концепції Дж. Ная – наміри – отримує чітке підтвердження своєї присутності як на рівні політичної культури Великої Британії, так і у конкретних висловлюваннях британських політичних діячів після повномасштабного вторгнення РФ в Україну. Британська політична традиція – незалежно від партійної приналежності – розглядає зовнішню політику не лише як реалізацію національних інтересів, а і як інструмент захисту міжнародної справедливості, свободи, прав людини та демократії. Заяви таких високопосадовців, як Борис Джонсон та Ліз Трасс підтверджують цю орієнтацію. Цей підхід

сприяє включенню в образ України характеристики колективної відповідальності за її майбутнє серед країн Заходу.

Засоби (Means) як реальні інструменти втілення моральних принців у зовнішній політиці. У моделі Дж. Ная поняттю «засоби» відводиться окрема роль, оскільки саме вони забезпечують суміщення моралі з практичною доцільністю у політичній поведінці акторів на міжнародній арені. Операціоналізація поняття «Засоби» в контексті теорії Дж. Ная містить наступне розуміння: «Засоби вважаються ефективними, якщо вони досягають поставлених цілей, але етичність засобів також залежить від їхньої якості та ефективності. Як лідери ставляться до інших? Моральний лідер повинен також враховувати м'яку силу привабливості та важливість розвитку довіри інших країн. Коли йдеться про засоби, лідери повинні вирішити, як поєднати жорстку силу спонукань і погроз з м'якою силою цінностей, культури, дипломатії та політики, які приваблюють людей до своїх цілей» [19]… «Чи є сила (і, можливо, в більш широкому сенсі, будь-який інструмент примусу, що спричиняє покарання або біль) пропорційною, дискримінаційною і зваженою на необхідність?» [19].

Таким чином, Дж. Най стверджує, що для морально орієнтованої зовнішньої політики важливим є поєднання реалістичності та відповідності цінностям: обрані засоби повинні бути не лише ефективними, але й морально виправданими. До таких засобів належать як «жорсткі» інструменти (військова допомога, економічні санкції, безпекові альянси), так і «м'які» (публічна дипломатія, культурний обмін, просування прав людини та демократії).

Екстраполяція вказаних теоретичних положень на практичну поведінку Великої Британії в історичній ретроспективі дає можливість знайти чимало прикладів застосування морально-ціннісних чинників мотиваційного компонента зовнішньополітичних дій британського уряду. Наприклад, втручання в Ірак у 2003 році та військова операція в Лівії у 2011 році. В цих двох випадках Велика Британія була частинної міжнародних коаліційних сил. У рішенні підтримати вторгнення до Іраку уряд Тоні Блера окреслив дії як «справедливу необхідність» позбутися загрози диктатора та зброї масового знищення. Це поєднувало моральні наміри – захист демократії та інтересів безпеки – із засобом застосування жорсткої сили [13].

Щодо кейсу Лівії то вже інший уряд Девіда Кемерона дав згоду на участь Великобританія у коаліції. Метою військової операції був захист цивільного населення через реалізацію Резолюції Ради Безпеки ООН, що підкреслювало її морально обґрунтований характер [15].

Що ситуації навколо України напередодні повномасштабного вторгнення та після нього, Велика Британія не лише декларувала підтримку як моральний обов'язок, а і підтвердила її низкою суттєвих «засобів» (використовуючи термінологію Дж. Ная), втілених заходами з реальної допомоги та відновлення. Так, наприклад, станом на середину 2025 року, загальна вартість допомоги Великої Британії Україні складає £18.3 мільярдів фунтів стерлінгів [25]. Вказана допомога містить військову підтримку (бронетехніку «Challenger 2», систему Storm Shadow, ракети Brimstone-2, системи ППО типу Raven тощо), економічну допомогу (бюджетна підтримка, кредити та інвестиції), гуманітарну допомогу (фінансування лікарень, притулків для переселенців, психологічна допомога), відновлення інфраструктури (реконструкція шкіл, лікарень, енергетичних мереж), кіберзахист і боротьба з дезінформацією (ресурси на забезпечення кіберстійкості, навчання та технології) тощо.

Щобільше, в контексті системної британської допомоги Україні та складної геополітичної ситуації у зв'язку зі зміною керівництва у Білому Домі деякі іноземні експерти слушно зазначили: «У той час як Британія підтверджує свою підтримку Україні, зміна геополітичної динаміки випробовує стійкість західних альянсів на міцність. На тлі занепокоєння, що зростає, щодо підтримки з боку ключових союзників Велика Британія приймає складні рішення щодо оборонних зобов'язань і майбутнього НАТО» [22].

Вказана логіка подій демонструє як «моральні наміри» (Intentions) інтегруються у практику підтримки (Means) Великою Британією України, відображаючи ключовий концепт моделі Джозефа Ная – що мораль у зовнішній політиці проявляється не лише словами, але й через засоби, підкріплені рішучістю держави діяти.

Наслідки (Consequences) як фундамент морально-ціннісної зовнішньої політики. Останній, третій елемент теоретичної моделі Дж. Ная щодо оцінки рівня моральності політичної поведінки політиків це «Наслідки» (Consequences). Як зазначає Най: ««Щодо наслідків, то ефективність є вирішальною і передбачає досягнення цілей країни, але етичні наслідки також мають бути добрими не лише для американців, а й для інших. Лідер, який переслідує моральні, але нереалістичні цілі або використовує неефективні засоби, може спричинити жахливі моральні наслідки як у своїй країні, так і за її межами» [19].

Таким чином, концепт «Наслідки» це сумарна оцінка результативності зовнішньої політики: чи досягнуто цілі, чи принесли вони користь іншим, чи підтримали інституційні норми.

У контексті протидії російській агресії підтримка Великої Британії набула екзистенційного значення для України. Керуючись морально-етичними та ціннісними міркуваннями, британський уряд виявився одним із тих міжнародних партнерів, що вже в перші дні повномасштабного вторгнення РФ рішуче став на бік України, надаючи політичну, військову й дипломатичну допомогу. Така зовнішньополітична підтримка започаткувала міцний фундамент стратегічного партнерства між Україною та Великою Британією. Узагальнюючи усю динаміку процесу британської допомоги Україні, використовуючи теоретичний концепт «наслідків» Дж. Ная, можна виділити наступні результати стратегічного характеру:

Зрив планів РФ щодо окупації України – завдяки швидкій та рішучій підтримці союзників, зокрема Великої Британії, Україна змогла стримати наступ ворога в критичні перші тижні війни.

Посилення національної стійкості – системна й послідовна підтримка з боку Британії сприяла зміцненню внутрішньої мобілізації українського суспільства, його здатності чинити опір терору, атак і дезінформації з боку РФ.

Прискорення процесу геополітичної інтеграції України – всеосяжна підтримка з боку Лондона створила нові умови для тіснішої взаємодії України з європейським та євроатлантичним простором. Символом цього став підписаний у 2025 році «Столітній договір» між Україною та Великою Британією.

Таким чином, британська зовнішня політика, яка історично опирається на моральні принципи, в контексті протидії російській агресії, продемонструвала високу ефективність у досягненні реальних позитивних наслідків не лише для себе, але й для стратегічного партнера – України.

Висновки. Велика Британія впродовж усіх етапів російсько-української війни послідовно демонструє моральне лідерство, засноване на цінностях демократії, свободи, солідарності та справедливості. Це відображено як у політичній риториці британських урядів різних років, так і в конкретних зовнішньополітичних кроках.

Теоретична модель Джозефа Ная – Intentions (наміри) – Means (засоби) – Consequences (наслідки) – дозволяє чітко структурувати динаміку британської зовнішньої політики та зрозуміти її стратегію. Наміри (рішучість підтримати справедливість), засоби (військова, економічна, гуманітарна допомога) та наслідки (стримування агресії РФ, посилення стійкості України, інтеграція до євроатлантичного простору) є прикладом комплексного практичного втілення моральних та ціннісних чинників у зовнішній політиці.

Підтримка зі сторони Великої Британії України набула для британців стратегічний характер не лише як відповідь на геополітичні виклики, а як і реалізація історичного морального імперативу. Це підтверджується політичною поведінкою британських урядів на ранніх етапах війни щодо послідовної підтримки України.

Історичні приклади (участь у військових кампаніях у Лівії та Іраку) вказують на наявність у політичній культурі та британській зовнішній політиці морального компонента, що базується на поєднанні цінностей та національних інтересів.

Підписання «Столітньої угоди» між Україною та Великою Британією у 2025 році є логічним продовженням стратегічного партнерства що ґрунтується саме на спільних цінностях та нормах моралі, які формувалося протягом останніх років в контексті протидії російській агресії.

Перспективи подальших досліджень наукової проблеми. Подальшої розвідки потребують вивчення того, наскільки морально-ціннісні чинники впливали на ухвалення зовнішньополітичних рішень урядів ключових союзників України, зокрема Сполучених Штатів, Німеччини, Франції та інших держав. Актуальним є аналіз ролі морального імперативу у формуванні євроатлантичної солідарності та підтримки України на глобальному рівні. Важливо також дослідити трансформацію ціннісних пріоритетів у зовнішній політиці провідних демократичних країн в умовах зростаючої геополітичної нестабільності, спричиненої триваючою агресією РФ.

Література:

1. Бузаров А. Результати «Рамштайна» для контурів нової архітектури міжнародної безпеки. *Грані*. 2024. Т. 27, № 6. С. 21–28. DOI: https://doi.org/10.15421/1724108.

2. Бузаров А. Формати взаємодії України та євроатлантичної спільноти в контексті повномасштабного вторгнення РФ. Медіафорум: аналітика, прогнози, інформаційний менеджмент. 2024. № 15. С. 42–60. DOI: https://doi.org/10.31861/mediaforum.2024.15.42-60.

3. Гончаров Г. В. Розвиток міждержавних відносин між Україною і Великою Британією у 1991–2005 рр. : автореф. дис. ... канд. іст. наук. Харків : Харківський нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, 2006. 20 с.

4. Гриценко Г., Яцула Є. П. Українсько-британські відносини в культуро-історичному контексті (2022–2023). *Проблеми гуманітарних наук*: зб. наук. пр. Дрогобицького держ. пед. ун-ту ім. Івана Франка. Серія Історія. 2024. Спецвипуск. С. 124–129.

5. Грубінко А. В. Міжнародна роль Великої Британії в умовах російсько-української війни. Наукові заходи Юридичного факультету Західноукраїнського національного університету. 2022. С. 293–299.

6. Луценко Н. Україна в "особливих відносинах" США та Великої Британії (2017–2021 рр.). *Американська історія та політика*. 2022. № 14. С. 21–31. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ahp_2022_14_4.

7. Савін С. Л. Потенціал українсько-британського партнерства та можливості його реалізації у процесі європейської та євроатлантичної інтеграції. *Стратегічні пріоритети*. 2008. № 1. С. 182–189.

8. Скляренко К. Політико-правова співпраця України та Великобританії на початку XXI століття. *Емінак: науковий щоквартальник*. 2017. № 2 (18). Т. 2. С. 81–85. URL: http://oaji.net/articles/2017/294-1521399247.pdf (дата звернення: 04.08.2022).

9. Соколова В. Британо-українські відносини: еволюція та перспективи. *Evropský politický a právní diskurz*. 2017. Sv. 4, Vyd. 6. С. 45–52. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/evrpol_2017_4_6_9.

10. Черевко О. Еволюція українсько-британських відносин в умовах широкомасштабної агресії Росії проти України. *Український історичний журнал*. 2023. № 4 (571). С. 5–24.

11. Шергін С. О. Політологічний дискурс міжнародних відносин. *Освіта регіону*. 2011. № 4. С. 278–288.

12. Banta B., Kaufman S. J. Integrative pluralism and security studies: The implications for International Relations theory. *European Journal of International Security*. 2022. Vol. 7, No. 4. P. 435–452. DOI: 10.1017/eis.2022.6.

13. Blair's 'moral' case for war in Iraq is shot full of holes. The Guardian. 17 February 2003. URL: https://www.theguardian.com/politics/2003/feb/17/iraq.politicalcolumnists.

14. Buzarov A. Evolution of Military-Political Cooperation in the Ramstein Format (2022–2024). *Actual Problems of International Relations*. 2024. № 161. С. 84–90. DOI: https://doi.org/10.17721/apmv.2024.161.1.84-90.

15. Cameron D. Libya: military action necessary, legal and right, says David Cameron. The Guardian. 21 March 2011. URL: https://www.theguardian.com/politics/2011/mar/21/libya-military-action-necessary-david-cameron.

16. Johnson B. The Prime Minister's remarks at the Summit on Peace in Ukraine. 15 June 2024. URL: https://www.gov.uk/government/speeches/the-prime-ministers-remarks-at-the-summit-on-peace-in-ukraine-15-june-2024.

17. Nye J. S. Jr. Measuring Morality in Foreign Policy: Joseph Nye's Criteria. Carnegie Council for Ethics in International Affairs. 2019. URL: https://carnegiecouncil.org/media/article/measuring-morality-in-foreign-policy-joseph-nyes-criteria.

18. Nye J. S. Jr. Soft Power and Morals in U.S. Foreign Policy. Sasakawa Peace Foundation USA, 2020. URL: https://spfusa.org/publications/soft-power-and-morals-in-u-s-foreign-policy/.

19. Nye J. S. What is a moral foreign policy? *Texas National Security Review*. 2019. Vol. 3, No. 1. P. 1–16. URL: https://tnsr.org/2019/11/what-is-a-moral-foreign-policy/.

20. Oksamytna K. The moral and strategic clarity of supporting Ukraine's self-defense. *Politics and Governance*. 2024. Vol. 12, No. 3. URL: https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1177/23996544241277319.

21. Prime Minister Boris Johnson's address to the Ukrainian Parliament: 3 May 2022. URL: https://www.gov.uk/government/speeches/prime-minister-borisjohnsons-address-to-the-ukrainian-parliament-3-may-2022.

22. Taylor R. Navigating uncertainty: the UK's commitment to Ukraine. Heinrich Böll Stiftung. 7 November 2024. URL: https://eu.boell.org/en/2024/11/07/navigating-uncertainty-uks-commitment-ukraine (дата звернення: 05.07.2025).

23. The ethical dimension of British foreign policy. House of Lords, Select Committee on Foreign Affairs, 2008. HL Paper 84-I. URL: https://publications.parliament.uk/pa/ld200708/ldselect/ldintrel/84/84.pdf.

24. Truss L. Ukraine: Foreign Secretary's statement to Parliament, 28 March 2022. London: Foreign, Commonwealth & Development Office. URL: https://www.gov.uk/government/speeches/ukraine-foreign-secretary-statement-to-parliament-28-march-2022.

25. UK Government. UK Support to Ukraine: Factsheet (Updated July 2025). London, 2025. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/686230f43e6b7941f4e00bd0/UK_support_to_Ukraine_factsheet.pdf.

26. Wheeler N. J., Dunne T. Moral Britannia? Evaluating the Ethical Dimension in Labour's Foreign Policy. London: Foreign Policy Centre, 2004. URL: https://www.files.ethz.ch/isn/23012/Moral_Britannia.pdf.

Дата надходження статті: 02.07.2025
Дата прийняття статті: 09.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 32:316.77:004.738.5
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-5

Світлана ВНУЧКО
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри політології,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
vnuchko@knu.ua
ORCID: 0000-0001-9176-1304

СОЦІАЛЬНІ МЕРЕЖІ В ГЛОБАЛЬНІЙ ПОЛІТИЧНІЙ ВЗАЄМОДІЇ: ВИКЛИКИ ФЕЙКІВ, МАНІПУЛЯЦІЙ І ПОСТПРАВДИ У ЦИФРОВУ ДОБУ

У статті розглядаються соціальні мережі як ключовий чинник трансформації сучасної політичної комунікації в умовах глобалізації та цифровізації. Постановка проблеми зумовлена тим, що соціальні медіа докорінно змінюють канали взаємодії політиків і громадськості, оминаючи традиційні ЗМІ, що призводить до персоналізації політики, формування іміджу та оперативного реагування на події. Проте водночас такі мережі створюють численні виклики, зокрема поширення фейків, дезінформації, маніпуляцій і формування феномену постправди, що підривають довіру до демократичних інституцій та сприяють поляризації суспільства.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить, що проблематика соціальних мереж у політичній комунікації активно досліджується в контексті впливу цифрових технологій на демократичні процеси. Зокрема, роботи Х. Яші висвітлюють роль інфлюенсерів та комерціалізації політичного контенту; І. Олефір акцентує на залежності доступу до інформації від політичних уподобань; К. Афанасьєва досліджує соціально-безпекові наслідки поширення фейків, а П. Гербаудо та С. Блассніг – феномен цифрового популізму. Водночас у науковому дискурсі недостатньо уваги приділяється взаємодії універсалізації (через англомовні акаунти) та фрагментації (через локальні меми), а також ролі емоційних наративів у контексті постправди.

Метою статті є комплексний аналіз впливу соціальних мереж на політичну комунікацію у глобальному контексті, дослідження трансформації політичної взаємодії, механізмів поширення інформації та дезінформації, а також окреслення основних ризиків для демократичних інституцій у цифрову добу.

У викладі основного матеріалу дослідження проаналізовано, як соціальні мережі трансформують політичну комунікацію на локальному, національному та глобальному рівнях, персоналізуючи політичний дискурс і одночасно створюючи виклики фрагментації. Особливу увагу приділено домінуванню англійської мови в офіційних акаунтах та впливу локальних мемів на політичну мобілізацію. Досліджено поширення популістських меседжів через алгоритмічні механізми соцмереж, а також феномен постправди як результат переваги емоційних наративів над фактами, що посилюється у цифровому середовищі. Розкрито роль інфлюенсерів у просуванні політично орієнтованого контенту, акцентуючи на їхній комерціалізації та емоційності контенту.

У висновках обґрунтовано, що соціальні мережі, попри демократизацію доступу до інформації, створюють ризики для стійкості демократичних інституцій, зумовлені фрагментацією, поляризацією та маніпуляціями. Підкреслено необхідність регулювання та впровадження етичних стандартів у цифровому середовищі для забезпечення відкритого діалогу, прозорості та захисту приватності.

Ключові слова: *соціальні мережі, політична комунікація, цифровізація, постправда, дезінформація.*

Svitlana Vnuchko. SOCIAL NETWORKS IN GLOBAL POLITICAL INTERACTION: CHALLENGES OF FAKES, MANIPULATIONS AND POST-TRUTH IN THE DIGITAL AGE

The article examines social media as a key factor in the transformation of modern political communication in the context of globalization and digitalization. The problem is posed by the fact that social media radically change the channels of interaction between politicians and the public, bypassing traditional media, which leads to the personalization of politics, image formation and rapid response to events. At the same time, however, such networks pose numerous challenges, including the spread of fakes, disinformation, manipulations, and the formation of the post-truth phenomenon, which undermine trust in democratic institutions and contribute to the polarization of society.

An analysis of recent research and publications shows that the issue of social media in political communication is being actively studied in the context of the impact of digital technologies on democratic processes. In particular, the works of H. Yasha highlight the role of influencers and the commercialization of political content; I. Olefir emphasizes the dependence of access to information on political preferences; K. Afanasieva studies the social and security consequences of the spread of fakes, and P. Herbaudo and S. Blassnig study the phenomenon of digital populism. At the same time, scholarly discourse pays insufficient attention to the interaction of universalization (through English-language accounts) and fragmentation (through local memes), as well as the role of emotional narratives in the context of post-truth.

The purpose of the article is to comprehensively analyze the impact of social media on political communication in the global context, to study the transformation of political interaction, mechanisms of information and disinformation dissemination, and to outline the main risks for democratic institutions in the digital age.

© Внучко С., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

The main material of the study analyzes how social networks transform political communication at the local, national and global levels, personalizing political discourse and simultaneously creating challenges of fragmentation. Particular attention is paid to the dominance of English in official accounts and the impact of local memes on political mobilization. The spread of populist messages through the algorithmic mechanisms of social networks, as well as the phenomenon of post-truth as a result of the prevalence of emotional narratives over facts, which is increasing in the digital environment, are investigated. The role of influencers in promoting politically oriented content is revealed, focusing on their commercialization and emotional content.

The conclusions show that social networks, despite democratizing access to information, pose risks to the sustainability of democratic institutions due to fragmentation, polarization and manipulation. The author emphasizes the need to regulate and implement ethical standards in the digital environment to ensure open dialogue, transparency and privacy protection.

Key words: *social media, political communication, digitalization, post-truth, disinformation.*

Актуальність дослідження. У сучасному глобалізованому світі цифрові технології докорінно змінюють усі сфери людського життя, і сферу політичної комунікації також. Активна присутність політиків у соціальних мережах змінила традиційні моделі взаємодії між державними інституціями та громадянами. Соціальні медіа забезпечують безпосередній контакт політиків із виборцями, минаючи класичні ЗМІ, що дозволяє формувати імідж, демонструвати позиції та оперативно реагувати на критику. Така персоналізація політики сприяє підвищенню рівня довіри та лояльності серед виборців, оскільки створюється ефект «людяності» політичного лідера. Саме це явище вказує на актуальність дослідження змін у політичній комунікації в цифрову епоху.

Глобалізація політичної комунікації через соціальні мережі, одночасно з новими можливостями, ставить і нові виклики. Глобальна видимість цифрових платформ змінює і формат дипломатії та міжнародних відносин, що дозволяє політикам впливати не лише на національну політику, а й на міжнародну аудиторію. Це, в свою чергу, вимагає від політиків швидкої реакції на події та прозорості комунікативних стратегій, що актуалізує потребу у дослідженнях механізмів політичної взаємодії у соціальних мережах. Ті політики, які не враховують значення цифрових платформ і не використовують їх у своїй політичній комунікації, ризикують втратити довіру сучасного виборця.

Особливу увагу, в контексті даного дослідження, викликає питання транснаціоналізації політичної комунікації, що проявляється в домінуванні англійської мови як головної мови міжнародної комунікації у соціальних мережах. Це явище створює передумови для уніфікації політичного дискурсу в світовому масштабі, але водночас породжує ризики втрати локальної ідентичності та автентичності. Так, офіційні сайти та сторінки в соціальних мережах органів влади, в багатьох випадках є двомовними: ведуться як рідною мовою, так і англійською. Це полегшує доступ до інформації для глобальної спільноти, але ускладнює комунікацію з тими аудиторіями, які не володіють мовою на належному рівні. Даний аспект дослідження розкриває дилему універсалізації та фрагментації політичної комунікації на глобальному рівні і є особливо важливим для аналізу вказаних процесів.

Сьогодні цифрові платформи стали не лише простором для поширення політичної інформації, але й ареною для поширення фейків, дезінформації та маніпуляцій в соціальних мережах. Серед головних причин цього варто виокремити боротьбу за увагу аудиторії та алгоритмічні механізми соціальних мереж, які підсилюють контент з високим емоційним забарвленням. Це призводить до ризиків поляризації суспільства, зростання недовіри до демократичних інституцій та посиленню впливу популістських рухів. У даному контексті особливу увагу привертає дослідження феномену постправди, коли емоційні наративи мають перевагу над фактами та логікою, цим самим підриваючи у громадян схильність до критичного мислення та інформованої участі у демократичних процесах.

Захист приватності та етичні стандарти в цифровому середовищі, ще один виклик, що цифрові технології ставлять перед суспільством. Збір персональних даних без інформованої згоди, використання таргетованої реклами та ризики маніпуляцій через алгоритмічні рекомендації потребують глибокого аналізу механізмів регулювання та контролю. Ці питання є ключовими для розуміння впливу соціальних мереж на політичну культуру та ефективність демократичних інститутів.

Таким чином, актуальність дослідження полягає у необхідності комплексного аналізу соціальних мереж як багаторівневої платформи політичної комунікації у цифрову епоху, яка одночасно відкриває нові можливості для демократії та створює загрози для її стійкості. Дослідження цих процесів сприятиме виробленню ефективних механізмів регулювання та захисту демократичних цінностей у цифровому середовищі, що є важливим завданням для сучасної політичної науки.

 ISSN 2523-4625 (Print)

Мета дослідження – проаналізувати вплив соціальних мереж на сучасну політичну комунікацію у глобальному контексті, визначити особливості трансформації політичної взаємодії, механізми поширення інформації та дезінформації, а також окреслити основні ризики і виклики для демократичних інституцій у цифрову добу.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У сучасній науковій літературі питання впливу соціальних мереж на глобальну політичну взаємодію розглядаються в різних аспектах. Дослідники зосереджують увагу на трансформації політичної комунікації під впливом цифровізації та її наслідках для демократичних процесів. Так, Х. Яша підкреслює роль інфлюенсерів у поширенні політичних наративів і відзначає їхню залежність від економічних вигод і прагнення соціального капіталу [21]. Цей підхід акцентує увагу на комерціалізації політичного контенту та його впливі на об'єктивність інформації. І. Олефір звертає увагу на залежність доступу до інформації від політичних вподобань державних структур, що створює ризики маніпуляцій через таргетовану рекламу [6]. Дослідження Д. МакРейні розкривають психологічні ефекти, зокрема ефект зворотного вогню, який посилюється завдяки соцмережам [16], а К. Афанасьєва аналізує соціально-безпекові наслідки поширення фейків і маніпуляцій [2]. П. Гербаудо [14] та С. Бласснг [9] зосереджуються на феномені цифрового популізму, описуючи його як політичний стиль, що спрощує дискурс і підсилює поляризацію.

Разом з тим, у більшості досліджень недостатньо уваги приділяється взаємодії між універсалізацією комунікації (через англомовні акаунти та глобальні платформи) та фрагментацією (через локальні меми та культурні контексти). Досить невелика кількість досліджень, що аналізують роль емоційних наративів у політичному дискурсі та вплив посправди на ефективність демократичних інституцій в епоху цифровізації. Таким чином, в рамках даного дослідження зроблено акцент на взаємозв'язку універсалізації та фрагментації політичної комунікації в цифрову епоху, а також розкривається роль емоційних наративів та алгоритмічного посилання контенту у контексті постправди, що має значний вплив на політичну культуру та демократичні процеси.

Виклад основного матеріалу. У XXI столітті присутність політиків у соціальних мережах стала глобальним трендом, що значною мірою змінює сам характер політичної комунікації. Соціальні мережі, що дозволяють забезпечити безпосередній контакт політиків з виборцями, оминаючи таким чином традиційні медіа, дозволяють формувати імідж, пояснювати позиції та оперативно реагувати на події. Це сприяє персоналізації політики, адже тепер політики можуть висвітлювати особисті історії, емоції, повсякденне життя, створюючи ефект «людяності» [11].

Миттєва глобальна присутність політиків в інформаційному просторі, яку забезпечують соціальні мережі, впливає не лише на внутрішню аудиторію, а й міжнародну, змінюючи формат дипломатії та міжнародних відносин [10]. Це вимагає від політиків швидкості реакцій та прозорості у комунікації, оскільки сьогодні громадськість очікує негайної реакції на події. Політики, які не враховують важливість соціальних мереж для політичної комунікації, ризикують втратити довіру сучасного виборця.

У регіональному контексті соціальні мережі формують спільний інформаційний простір, зміцнюють культурні зв'язки та уніфікують ідеологічні наративи. Для прикладу Європейський Союз активно використовує цифрову комунікацію для формування європейської ідентичності та поширення європейських цінностей, в першу чергу серед молоді, через такі платформи як YouTube, Instagram, Twitter (X), Facebook. Офіційний сайт ЄС містить розділ «Поспілкуйтеся з нами в соціальних мережах», де відразу можна перейти за посилання і обрати, найбільшу зручну/бажану для вас соціальну мережу і звернутися з запитаннями до відповідних інституцій.

Цифрові платформи зменшують або навіть «стирають» роль державних кордонів, сприяючи динамічному потоку ідей, ідеологій та наративів. Це трансформує традиційні моделі міжнародної взаємодії, перетворюючи комунікацію на явище, що одночасно відбувається на трьох рівнях: локальному, національному та глобальному [15; 10]. Соціальні мережі, все більше проникаючи в політичну комунікацію, зробили її багаторівневою та світовою за своїм масштабом. В такий спосіб формуються нові можливості для політичної участі. Сьогодні для включення до політичної комунікації не важливо в якій частині світу знаходиться людина чи громадянином якої країни вона є. Одночасно це породжує ризики маніпуляцій та втрати стабільності політичних орієнтацій. Як приклад можна навести вибори в США в 2015–2016 роках, коли Росія намагалася втрутитися у виборчий процес за допомогою соціальної мережі Facebook. Ще один приклад це вже відомі випадки, підтверджені компанією Google, що працівники спецслужб Росії

використовували платформи цієї компанії для втручання у президентські вибори того ж таки 2016 року. Зокрема, доведено, що російські агенти запустили рекламу на платформах YouTube, Gmail, пошуковій системі Google та інших платформах цієї компанії, намагаючись поширити дезінформацію.

Однією з ключових ознак транснаціоналізації політичної комунікації у цифровому просторі є домінування англійської мови як основної мови міжнародної комунікації. Значна кількість органів влади ведуть офіційні акаунти у соцмережах англійською, особливо під час криз. Як приклад, англомовний акаунт у Twitter Міністерства закордонних справ України, який використовується для комунікації, в першу чергу, з іноземною аудиторією [5]. Для уніфікації політичного дискурсу ЄС, ООН та НАТО також підтримують англомовні сторінки [12]. Це дозволяє доносити офіційну позицію до світової спільноти, однак, може призводити до втрати локальної чи регіональної автентичності та відчуження аудиторій, які не володіють англійською.

Протилежними до уніфікації англомовного контенту політичної комунікації є локалізовані та контекстуально залежні меми та цифрові жарти. Зазвичай, вони мають глибоке культурне чи історичне значення та часто не сприймаються поза межами конкретного середовища [4; 17]. Так, мем «Паляниця» в Україні під час російсько-української війни став маркером «свій/чужий» [4]. Аналогічно, «Yellow vest» у Франції втратив політичний зміст у Скандинавії через культурні відмінності. Таким чином, у глобальному політичному середовищі через соцмережі одночасно співіснують універсалізація (англомовна комунікація, стандартизовані платформи) та фрагментація (меми, локальні символи). Це створює як глобальну солідарність (#StandWithUkraine), так і ризики нерозуміння через культурні бар'єри.

Таким чином, в кінці XX – поч. XXI цифрові технології радикально змінили політичну комунікацію, створюючи одночасно і нові можливості, і нові ризики. З одного боку, сприяючи інклюзивності та демократизації доступу до інформації, з іншого – формуючи фейки, дезінформацію і маніпуляцію, включаючи етичні дилеми. Адже в багатьох країна світу зафіксовані випадки збору і використання персональних даних без інформованої згоди, що підіймає питання конфіденційності і захисту користувачів. Як зазначає І. Олефір, доступ до інформації часто залежить від «політичної волі» та вподобань державних структур [6], що може сприяти маніпуляціям за допомогою таргетованої реклами та пропаганди. Загрози з боку хейт-спічу, дезінформації та алгоритмічного налаштування контенту посилюють проблему поляризації та фрагментації суспільства. Тому, можна погодитись з думкою К. Афанасьєвої, яка зазначає, що цифрові технології у політичному контексті можуть призвести до катастрофічних соціальних та безпекових наслідків [2, с. 252]. Це, в свою чергу, вимагає від урядів, технологічних компаній та громадян відповідального підходу до використання соцмереж. Необхідно вже зараз працювати над забезпеченням прозорості алгоритмів, встановленням етичних принципів та механізмів регулювання, які б захищали приватність та сприяли відкритому діалогу з запобіганням зловживанням. В цій ситуації ключовим для демократичних суспільств в умовах цифрових технологій виступаю необхідність забезпечення балансу між захистом від шкідливого контексту та свободою слова.

Популізм завжди відігравав важливу роль у політиці, апелюючи до емоційно забарвлених меседжів для мобілізації громадян. Цифровізація значною мірою змінила способи поширення популістських ідей, надавши їм нових механізмів комунікації. Соціальні мережі, алгоритмічні потоки та персоналізований контент, орієнтовані в значній мірі на емоційну складову, сприяють поширенню спрощених наративів, що підривають довіру до демократичних інституцій [14]. Така цифрова трансформація підсилює вплив популізму на суспільну поляризацію та інформаційну безпеку. З розвитком цифрових медіа популізм досить швидко адаптувався до нових умов. Жан Бодріяр через концепцію політичної гіперреальності підкреслював, що популістські рухи створюють альтернативні інформаційні реальності в яких емоційні меседжі часто переважають над реальними подіями [8]. Б. Моффіт пропонує розглядати популязм як «політичний стиль», що ґрунтується на перформативності, емоціях та видовищності [18]. Інші дослідники, як-от С. Блассніг та П. Гербаудо, відзначають роль соцмереж у поширенні спрощених, конфронтаційних меседжів, посилених алгоритмами [9; 14]. Таким чином, цифровий популізм вирізняється здатністю використовувати алгоритмічні механізми для емоційного впливу. Платформи віддають перевагу контенту, що викликає сильні емоції (гнів, страх), спрощуючи політичні проблеми до бінарних категорій: «друг-ворог», «народ-еліта». Це мобілізує аудиторію, знижує когнітивне навантаження та формує стійкі когнітивні схеми, які складно змінити [19].

Соціальні мережі створили «епоху постправди» в якій емоційні наративи домінують над раціональними аргументами, що підриває принцип інформованого громадянства як основу демократичної участі [13]. Попри відносно недавню появу терміна «постправда» у політичному дискурсі, саме явище маніпуляції фактами для впливу на суспільну думку має глибокі історичні корені [3]. Префікс «пост» у даному контексті вказує не лише на часову послідовність, а й на втрату значущості самої «правди», адже у сучасному інформаційному середовищі факти відходять на другий план, поступаючись місцем емоціям, переконанням та особистим інтерпретаціям реальності. Саме тому емоційні маніпуляції, фейки та дезінформація активно використовують для впливу на громадську думку, мобілізації підтримки чи протестів як політики так і медіа [1]. Поняття «постправда» стало особливо популярним після 2016 року, коли Оксфордський словник визнав його «Словом року» через різке зростання вжитку у ЗМІ та соцмережах [20]. Феномен постправди виявився особливо актуальним у контексті президентських виборів у США та референдуму про Brexit, де популістські заяви та емоційний тиск переважали над об'єктивними фактами.

Таким чином, феномен постправди базується, перш за все, на психологічних чинниках, таких як бажання належати до певної групи, ефект зворотного вогню (соціально-психологічний феномен, коли людина заперечує нові для неї факти, і це підсилює її початкову точку зору) [16] та ідентифікація «своїх» через емоційні теми. Соціальні мережі посилюють ці ефекти, створюючи екосистему дезінформації, де розрізнити правду від брехні стає дедалі важче. Важливо також відмітити, що користувачі соціальних мереж не лише споживають, а й активно поширюють контент, підсилюючи ефект постправди [7]. Це, в свою чергу, призводить до виникнення нового, ще мало вивченого сьогодні феномену віральності – властивість контенту, яка визначає ймовірність того, що глядачі/читачі зацікавляться ним і самостійно поділяться з іншими.

Причинами поширення постправди є розмиття меж дозволеного в ліберальних демократіях, зростання ролі соцмереж у політичному процесі та домінування гедоністичних суспільств, де важливішими стають сенсації, ніж об'єктивність [3]. Емоції дедалі частіше витісняють факти як критерій ухвалення рішень, що підриває критичне мислення та поляризує суспільство [1]. Отже, постправда змінює політичну культуру, перетворюючи комунікацію на інструмент маніпуляції, що ставить під сумнів ефективність демократичних процесів та роль медіа у суспільстві.

Блогери та інфлюенсери починають відігравати все більшу роль в сучасній політичній комунікації, через її інтеграцію в цифровий простір. Зазвичай, вони виступають в статусі неформальних комунікаторів, які мають значний вплив на громадську думку завдяки своїй простоті та популярності у соціальних мережах. Маючи широке охоплення аудиторії (велику кількість підписників), довіру аудиторії (сприймаються як «свої», так званий ефект «людини з народу»), здатні до швидкої та гнучкої комунікації (оперативно реагують на події, перекладають політичну риторику на «людську мову», тим самим адаптуючи її для широкої аудиторії), блогери та інфлюенсери стають посередниками між політиками та суспільством. Політичні актори дедалі активніше залучають цих осіб для формування та координації наративів, використовуючи їхню здатність впливати на аудиторію. Як приклад, можна навести кампанію Stand with Ukraine, яка показала, що за відсутності доступу до традиційних дипломатичних каналів, соціальні медіа стають майданчиком для впливу на світову громадськість. Кампанія, яку запустили Європейська комісія та уряд Канади, у відповідь на заклик на підтримку, висловлений Володимиром Зеленським, розпочалася з політиків, офіційних установ та організацій. Згодом до неї доєдналися світові знаменитості, які мають мільйони фанатів та підписників: Елтон Джон, Кеті Перрі, Селін Діон, Мадонна, Біллі Айліш, Оззі Осборн, Ленні Кравіц, U2, Red Hot Chili Peppers, Еллен Дедженерес та інші. Іноді, інфлюенсери виконують не лише функцію ретрансляції політичних повідомлень, але й активно впливають на їхній зміст, створюючи контент відповідно до стратегічних цілей кампаній [21]. В рамках вже згадуваної кампанії Stand with Ukraine, багато знаменитостей самі обирали теми (гуманітарні питання, культура, підтримка українців за кордоном тощо) і створювали власний контент, а не просто поширювали офіційні заяви.

Однак, поряд із сильними сторонами і перевагами, які надають блогери і інфлюенсери сучасній політичній комунікації, є і інша «сторона медалі», що показує ризики і слабкі сторони цього процесу, актуалізуючи питання етичної відповідальності, фактчекінгу та стратегічного і критичного мислення.

Монетизація контенту у соціальних мережах формує додаткову мотивацію для просування своїх меседжів інфлюенсерами.

Соцплатформи активно винагороджують популярний контент завдяки рекламним механізмам. У такому середовищі інфлюенсери мають безпосередній фінансовий інтерес у швидкому і масовому поширені матеріалів чи інформації, випускаючи з поля уваги питання достовірності цих же матеріалів чи інформації. Крім того, як вже неодноразово зазначалось вище, алгоритми соцмереж сприяють підвищенню видимості саме емоційно заряджених повідомлень, створюючи умови для масового поширення контенту, без проведення фактчекінгу. При цьому інфлюенсери не завжди усвідомлюють масштаб свого впливу або юридичну відповідальність за маніпулятивний чи дезінформаційний контент. Це створює неконтрольоване інформаційне середовище, у якому міфи, фейки та конспірологічні теорії можуть мати такий самий статус, як і перевірені факти. Таким чином в цифровому середовищі відбувається гонитва за «гарячими» темами. Це провокує поширення неперевіреної інформації, що йде всупереч етичним і професійним стандартам журналістики. Але, на відміну від професійних журналістів, інфлюенсери не зобов'язані (не регулюються нормами права) перевіряти факти та дотримуватися стандартів збалансованого висвітлення. У політичному дискурсі це призводить до масового поширення фейків, маніпуляцій і вирваних з контексту висловлювань. Це призводить до того, що політична комунікація все більше перетворюється на шоу, у якому важливіше привернути увагу, ніж донести достовірну інформацію. Це сприяє формуванню «інформаційних бульбашок», де популярність інфлюенсера сприймається як ознака достовірності, що створює ризик значного впливу фейкової інформації на політичні процеси.

Дезінформація, алгоритмічне підсилення маніпулятивних меседжів та знецінення експертного знання формують ґрунт для зростання поляризації. Алгоритми соцмереж формують «інформаційні кокони», у яких аудиторія отримує лише контент, що підтверджує вже наявні переконання. Це призводить до радикалізації, коли політичні опоненти сприймаються як екзистенційні вороги, а компроміс стає ознакою зради. Таким чином, традиційний політичний діалог втрачає ефективність, а демократичні інституції перестають виконувати функцію арбітра, оскільки будь-яке рішення сприймається через призму політичної боротьби.

Висновки. В XX столітті соціальні мережі заполонили політичну комунікацію і докорінно її змінили, перетворивши на складний багаторівневий процес, який приніс не тільки нові можливості, але і нові виклики. На перших етапах свого розвитку соціальні мережі дозволили політикам забезпечувати безпосередній контакт з громадянами, оминаючи традиційні медіа та посередників. Політики почали демонструвати власні емоції, повсякденне життя та приватні історії, створюючи так званий ефект «людяності», що здійснювало персоналізацію політики. Така практика сприяла підвищенню довіри виборців, формувала імідж політика як «свого» серед аудиторії. Присутність у глобальній цифровій мережі, дозволила, як політикам так і звичайним громадянам, впливати не лише на національну аудиторію, а й на міжнародну спільному, що трансформувало формат дипломатії та міжнародних відносин. Збільшення впливу соціальних мереж на формування громадської думки вимагає від політиків швидкої та прозорої комунікації, оскільки суспільство очікує миттєвої реакції на події. Тому, політики, які не адаптуються до такого формату, сьогодні ризикують втратити підтримку.

Проте соціальні мережі не лише створюють нові можливості, а й формують нові виклики. Домінування англійської мови у глобальній політичній комунікації забезпечує уніфікацію, але, в той же час, загрожує втратою локальної автентичності та відчуження неангломовної аудиторії. Це створює дилему глобальної політичної комунікації: універсалізація (через англомовні платформи) та культурна фрагментація (через локальні меми та символи), що одночасно сприяє солідарності та непорозумінням у глобальному інформаційному просторі.

Соціальні мережі, підсиливши вплив емоційного зарядженого контенту та дезінформації, радикально змінили спосіб поширення популістських меседжів і створили новий феномен, так званий цифровий популізм. Алгоритмічне налаштування контенту стимулює поширення контроверсійних і емоційних повідомлень, що загрожує поляризацією суспільства та зростанням недовіри до демократичних інститутів. Цифровий популізм апелює до перформативності та видовищності, підкріплюючи спрощені наративи, що легко мобілізують аудиторію.

В умовах все більшого поширення та значення соціальних мереж в політичній комунікації, важливу роль відіграє феномен постправди, коли знову ж таки емоційні наративи витісняють факти і логіку, підриваючи інформованість громадян та здатність до критичного мислення. Адже в соціальних мережах аудиторія часто сприймає популярність як кри-

терій достовірності, а алгоритми формують «інформаційні бульбашки» у яких користувачі споживають лише той контент, що відповідає їхнім переконанням.

Отже, глобалізація та цифровізація політичної комунікації відкривають нові горизонти для демократії та політичної участі. Проте, одночасно з цим, вони вимагають від політиків, суспільства та технологічних компаній відповідального підходу, який би поєднував інноваційність із захистом демократичних цінностей, прозорості, фактчекінгу та безпеки.

Література:

1. Арабаджиєв Д. Ю., Сергієнко Т. І. Політична маніпуляція та інформаційно-психологічна безпека в політичних відносинах. *Політикус: Науковий журнал*. Видавничий дім «Гельветика», 2020. № 2. С. 36–43.
2. Афанасьєва К. Цифрові технології у політичній комунікації: ризики та виклики. *Наукові записки*. 2024. № 2. С. 251–260.
3. Горбенко А. Постправда та демократичний дискурс: ризики і виклики. *Політична психологія*. 2024. № 1. С. 75–85.
4. Заяць Ю. «Паляниця» як маркер ідентичності: меметизація національного спротиву. *Український медіаогляд*. 2023. № 2. С. 18–25.
5. Міністерство закордонних справ України. Офіційний англомовний акаунт у Twitter. URL: https://twitter.com/MFA_Ukraine (дата звернення: 11.06.2025).
6. Олефір, І. Використання інформації як інструменту маніпуляцій. *Інформаційне суспільство*. 2022. № 4. С. 45–49.
7. Самчук З., Гурківська А. Постправда як інструмент політичного наративу епохи постмодерну. *Політичні дослідження / Political Studies*. 2023. № 1 (5). С. 163–177.
8. Baudrillard J. Simulacra and Simulation. Paris: Galilée, 1981. 315 c.
9. Blassnig, S. Social Media and Confrontational Messages in Political Campaigns. *Political Psychology*. 2018. No. 1. P. 100–115.
10. Castells M. Networks of Outrage and Hope: Social Movements in the Internet Age. Cambridge: Polity Press, 2012. 328 c.
11. European Commission. Digital Services Act. 2022. URL: https://ec.europa.eu/digital-services-act (дата звернення: 11.06.2025).
12. European External Action Service. Social Media Strategy and Multilingual Communication. EEAS Report, 2022. 42 c.
13. Farkas, X. Post-Truth Politics: Democratic Crisis and the Disinformation Complex. Budapest: Central European University Press, 2019. 320 p.
14. Gerbaudo, P. Social Media and Populism: The Impact of Algorithms on Political Narratives. *Journal of Media Communications*. 2020. No. 2. P. 33–47.
15. McLuhan M. Understanding Media: The Extensions of Man. New York: McGraw Hill, 1964. 359 c.
16. McRaney, D. The Backfire Effect: How people strengthen their beliefs when confronted with facts. *Psychology of Influence*. 2019. Vol. 1. No. 1. P. 75–89.
17. Milner R. M. The World Made Meme: Public Conversations and Participatory Media. Cambridge: MIT Press, 2016. 272 c.
18. Moffitt B. The Global Rise of Populism: Performance, Political Style, and Representation. Stanford: Stanford University Press, 2016. 272 c.
19. Tversky A., Kahneman D. Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*. 1974. Vol. 185(4157). P. 1124–1131.
20. Wang Amy B. «Post-truth» named 2016 word of the year by Oxford Dictionaries. The Washington Post. 2016. URL: https://www.washingtonpost.com/news/the-fix/wp/2016/11/16/post-truth-named-2016-word-of-the-year-by-oxford-dictionaries/?noredirect=on&utm_term=.e5efd6986169 (дата звернення: 11.06.2025).
21. Yaşa H. Political communication in the digital age: The use of influencers in political campaigns. *Journal of Modern Political Communication*. 2023. No. 2. P. 45–60.

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 25.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 32:303.4
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-6

Світлана ВОВК
доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології і міжнародних відносин,
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
lanasvitvovk@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6171-4782

Вікторія МЕДВЕДСЬКА
кандидат політичних наук, доцент кафедри політології і міжнародних відносин,
ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка»,
viktoriia.medvedsk@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6817-155X

ПОЛІТИЧНИЙ МОНІТОРИНГ У СИСТЕМІ СУЧАСНОГО ПОЛІТИЧНОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

У статті розкривається сутність політичного моніторингу як інструментального елементу сучасного політичного консультування в сучасних умовах. Авторки акцентують увагу на зростаючій ролі моніторингу в системі прийняття політичних рішень, що вимагає високої швидкості, точності та аналітичної гнучкості. Аргументовано, що сучасне політичне консультування не може обмежуватися емпіричним підходом, а потребує системного аналізу соціально-політичної динаміки, електоральних уподобань, інформаційних впливів і поведінки політичних акторів.

Проаналізовано основні підходи до розуміння сутності політичного моніторингу, його структурні компоненти, функції та види. Особливу увагу приділено методологічним засадам інституціоналізації політичного моніторингу, що забезпечують стабільність, системність та ефективність аналітичної діяльності. У статті розглянуто приклади реалізації моніторингових стратегій в Україні (Центр стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки, Центр «Нова Європа», Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова) та за кордоном (Brookings Institution, AAPOR), які демонструють переваги професіоналізованих форм аналітичного супроводу політики.

Підкреслено значення технологічної стратегії, яка охоплює інструменти автоматизованого збору й аналізу даних, штучного інтелекту, візуалізації інформації, що дозволяють здійснювати політичну діагностику в реальному часі. Описано кейси використання цифрових платформ, таких як YouControl та ActivityInfo, для потреб моніторингу політичного та виборчого процесу.

Окрему увагу приділено етичному аспекту політичного моніторингу. Наголошено на потребі дотримання стандартів професійної доброчесності, захисту персональних даних, недопущенні маніпулятивних інтерпретацій, а також забезпеченні публічної довіри. У цьому контексті розглянуто приклад Cambridge Analytica як негативний прецедент етичного порушення у сфері політичного аналізу.

Також висвітлено роль комунікаційної стратегії як інструменту інтеграції результатів моніторингу в політичні рішення. Показано важливість візуалізації даних, адаптації аналітичної інформації до потреб замовника, уникнення інформаційного перевантаження й забезпечення змістовної ясності.

У підсумку обґрунтовано, що ефективність політичного моніторингу залежить від синергії інституційної, технологічної, етичної та комунікаційної стратегій, які у своїй сукупності формують методологічний каркас сучасного політичного консультування. Якісний моніторинг виступає гарантом стратегічної стійкості, аналітичної доброчесності та репутаційної безпеки в добу цифрової політики.

Ключові слова: *політичне консультування, політичний моніторинг, аналітична стратегія, політична експертиза, інформаційне середовище, цифрові ризики, глобальні виклики, війна.*

Svitlana Vovk, Victoria Medvedska. POLITICAL MONITORING IN THE SYSTEM OF MODERN POLITICAL CONSULTING

The article reveals the essence of political monitoring as an instrumental element of modern political consulting in today's conditions. The authors focus on the growing importance of monitoring in the political decision-making system, which requires high speed, accuracy, and analytical flexibility. It is argued that contemporary political consulting can no longer rely only on empirical experience but needs a systematic analysis of socio-political dynamics, electoral preferences, informational influences, and the behavior of political actors.

The article analyzes the main approaches to understanding the nature of political monitoring, its structural components, functions, and types. Special attention is given to the methodological foundations of the institutionalization of political monitoring, which ensure the stability, consistency, and effectiveness of analytical activity. Examples of the implementation of monitoring strategies in Ukraine (the Centre for Strategic Communications and Information Security, the New Europe Center, the Razumkov Centre) and abroad (Brookings Institution, AAPOR) are discussed, showing the advantages of professionalized forms of political analysis.

© Вовк С., Медведська В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

The significance of a technological strategy is emphasized, including tools for automated data collection and analysis, artificial intelligence, and information visualization, which allow political diagnostics in real time. The use of digital platforms such as YouControl and ActivityInfo for monitoring political and electoral processes is described.

Particular attention is paid to the ethical aspect of political monitoring. The need to follow professional integrity standards, protect personal data, avoid manipulative interpretations, and maintain public trust is underlined. In this context, the case of Cambridge Analytica is examined as a negative precedent of ethical violation in political analysis.

The role of the communication strategy is also highlighted as a tool for integrating monitoring results into political decisions. The importance of data visualization, adaptation of analytical information to client needs, avoidance of information overload, and ensuring content clarity is demonstrated.

In conclusion, the article proves that the effectiveness of political monitoring depends on the synergy of institutional, technological, ethical, and communication strategies, which together form the methodological framework of modern political consulting. High-quality monitoring ensures strategic resilience, analytical integrity, and reputational security in the age of digital politics.

Key words: *political consulting, political monitoring, analytical strategy, political expertise, information environment, digital risks, global challenges, war.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах політичної турбулентності, цифровізації та посилення глобальних і регіональних викликів політичний моніторинг набуває особливої значущості як інструмент у структурі політичного консультування. Зміна характеру політичної комунікації, інтенсифікація інформаційних впливів, зростання ролі соціальних мереж та динамічність громадської думки обумовлюють потребу в постійному, багатоканальному та концептуально виваженому спостереженні за політичними процесами.

Політичне консультування у XXI ст. більше не може базуватися виключно на емпіричному досвіді чи ситуативному реагуванні, все більше воно потребує раннього виявлення ризиків і швидкого конструювання стратегій поведінки політичних суб'єктів. Саме політичний моніторинг, як системна та безперервна аналітична діяльність, забезпечує можливість виявити структурні зрушення в архітектоніці політичного ландшафту, зафіксувати зміни в електоральних вподобаннях, спрогнозувати суспільні настрої, проаналізувати поведінку політичних акторів та ефективність їхньої комунікації.

Актуальність проблеми значною мірою зростає в умовах війни, гібридних загроз і трансформації безпекової парадигми, коли політичні рішення мають ухвалюватися швидко та на основі аналітичної інформації, яка відображає поточну ситуацію.

Аналіз основних досліджень і публікацій. У сучасному науковому дискурсі сформувалося кілька підходів до розуміння сутності політичного моніторингу, його функцій, інституційного оформлення та методологічного забезпечення і місця в політичному консалтингу. Огляд останніх наукових розвідок ілюструє концепції, які стали підґрунтям для подальшого вивчення політичного моніторингу: «…моніторинг – це система періодичного спостереження за тими чи іншими об'єктами, збору інформації про їх стан, здійснюваного із заданою періодичністю. Накопичення періодично отримуваної інформації проводиться з метою оцінки станів об'єктів спостереження, виявлення тенденцій їх розвитку і прогнозування майбутніх станів» [1]; «…моніторинг політичний – це спеціально організована система спостереження за змінами у стані суб'єктів та явищ політичної системи, результати цього спостереження» [2]; до основні види політичного моніторингу – «…моніторинги, оієнтовані на суспільство в цілому, … орієнтовані на фахівців різноманітних галузей діяльності.., моніторинги, користувачами яких є окрмеі структури, керівники різних рівнів, органи влади, політики…» [3]; характеристика основних практик моніторингу (аналіз публічних наративів, їх динаміки, впливу на політичну позицію; оцінка електоральних вподобань, протестних настроїв, демографічних зрушень; аналіз законодавчих ініціатив, коаліційної динаміки; оцінка зовнішніх впливів на внутрішню політику; оцінка соціальних мереж, ботоактивності, цифрових трендів) [5; 8; 4].

Водночас у науковій літературі спостерігається брак комплексного осмислення феномену політичного моніторингу саме в контексті консалтингової діяльності сучасності. Недостатньо дослідженими залишаються питання його концептуалізації, структурної побудови, етичних принципів і прикладних практик в умовах цифровізації, інформаційного перенасиченості та геополітичних викликів, що ускладнює його ефективне використання.

Метою дослідження є обґрунтування політичного моніторингу як інструментального елементу сучасного політичного консультування, з'ясування його сутності, функціональних характеристик, структурних компонентів та аналітичних можливостей в умовах цифрових трансформацій і геополітичних викликів.

Виклад основного матеріалу. Застосування політичного моніторингу як інструменту отримання інформації консультування

умовах сучасних викликів має певні особливості. По-перше інформаційна перенасиченість, коли величезні масиви даних циркулюють у цифровому середовищі, значною мірою ускладнює фільтрацію, інтерпретацію та стратегічне використання релевантної інформації. Відповідно, відсутність або спотворення контексту породжує високий рівень ризику при прийнятті політичних рішень, що базуються на поверхневому або емоційно забарвленому інформаційному тлі. По-друге, гібридний характер політичної комунікації, в якому домінують маніпулятивні технології, фейкові повідомлення, інформаційні атаки, ботмережі та алгоритмічне підсилення дезінформації, зумовлює те, що під час моніторингу потрібно враховувати не лише відкриті джерела, а й «темні зони» цифрового простору, де формуються та поширюються альтернативні, часто деструктивні, політичні наративи. Збір і аналіз такої інформації потребують не лише технічної компетентності, але й глибокої етичної відповідальності. По-третє, нестабільність правового та інституційного контексту призводить до ускладнення стандартизацію та регламентування процесів моніторингу. У багатьох країнах, зокрема в Україні, політична практика нерідко перебуває в конфлікті з правовими нормами або відзначається високою динамікою змін, що вимагає надзвичайної гнучкості методів аналізу, відповідно моніторинг має адаптуватися до умов невизначеності та інституційної нестабільності, забезпечуючи при цьому максимально об'єктивну аналітичну підтримку для консультативної діяльності.

У зв'язку з викладеним вище, зростає потреба в системних стратегіях організації ефективного моніторингу, які враховують не лише поточні політичні події, а й структурні трансформації політичного середовища.

Однією з таких стратегій, що здатна забезпечити інституційна сталість і методологічну узгодженість моніторингових процесів, є інституційна стратегія. Вона передбачає створення аналітичних центрів, команд або підрозділів при політичних акторах, державних органах або громадських інституції, надає змогу здійснити перехід від ситуативного, фрагментарного збору інформації до системної, організованої, методологічно вивіреної роботи з політичними даним; дозволяє сформувати стабільні інституційні рамки для проведення моніторингу, що, своєю чергою, забезпечує безперервність аналітичного процесу, підвищує його достовірність і сприяє ефективному використанню отриманих результатів у процесах політичного консультування, стратегічного планування та ухвалення рішень.

Варто зауважити, що іституціалізація передбачає не лише формальне закріплення аналітичних функцій за певними структурами, а й наявність кваліфікованого міждисциплінарного персоналу. У межах сучасної політичної реальності ефективна аналітична команда повинна поєднувати фахівців із соціології, політології, психології, комунікаційних наук, інформаційної безпеки, що дозволяє комплексно охопити складні політичні явища, зокрема зміни в громадській думці, трансформацію політичних ідентичностей, еволюцію інформаційного простору та поведінкові патерни цифрових спільнот.

Ілюстративним прикладом реалізації інституційної стратегії є діяльність Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки при Міністерстві культури та інформаційної політики України, який поєднує моніторинг інформаційного середовища з формуванням контрнаративів у відповідь на дезінформаційні атаки [7]. Його діяльність відбувається на стику політичного аналізу, інформаційної аналітики, психології впливу та стратегічних комунікацій, що відповідає вимогам до сучасного політичного моніторингу.

Іншим прикладом є Центр «Нова Європа», який виконує повноцінну функцію моніторингу зовнішньополітичного контексту, здійснюючи регулярний аналіз міжнародних рішень, риторики іноземних лідерів та геополітичних тенденцій, що мають значення для національної політики.

Варто також згадати приклади зарубіжних практик. У США функціонують численні policy institutes, зокрема Brookings Institution [10], який поєднують аналітичну експертизу, прогнозування, політичне моделювання та моніторинг у межах стабільно функціонуючих дослідницьких структур/ Їхня успішна робота забезпечується високим рівнем інституційної підтримки, сталим фінансуванням, доступом до відкритих і закритих джерел даних, а також тісною взаємодією з політичними лідерами та громадськими середовищами.

Можна стверджувати, що інституціоналізація політичного моніторингу забезпечує узгодженість і системність роботи з даними, підвищує якість прийнятих рішень, дозволяє уникати суб'єктивізму в інтерпретаціях та мінімізувати вплив політичних маніпуляцій. У країнах із високим рівнем політичної конкуренції, інформаційного тиску або зовнішніх загроз, як-от Україна, така стратегія є критично необхідною умовою для підвищення ефективності державної політики, підтримки легітимності інститутів влади та розвитку публічного політичного дискурсу.

В умовах інформаційного середовища ефективність політичного моніторингу залежить від технологічна стратегія, яка передбачає пріоритетне використання новітніх цифрових рішень для збору, обробки, аналізу й візуалізації політично значущої інформації. Дійсно, у XXI ст., коли обсяг, швидкість і фрагментарність інформаційних потоків перевищують можливості традиційної аналітики, саме впровадження технологій стає вирішальним фактором аналітичної ефективності. Використання платформ автоматизованого збору даних, інструментів візуалізації, систем штучного інтелекту, алгоритмів семантичного й мережевого аналізу, інструментів прогнозування поведінки аудиторій покликано забезпечити новий рівень політичної діагностики, прогнозування та підтримки ухвалення рішень.

Зокрема, автоматизовані системи збору даних (web scraping-платформи, боти, crawler-механізми) дають змогу відстежувати динаміку повідомлень у реальному часі, виявляти ключові теми, оцінювати інтенсивність комунікаційних кампаній та оперативно фіксувати зміну наративів. Наприклад, в Україні активно застосовується система YouControl [16], агрегує відкриті дані з державних реєстрів і дозволяє політичним консультантам моніторити взаємозв'язки між компаніями, політиками, бізнес-інтересами тощо. Хоча вона не є суто політичною, її застосування в політичному консультуванні свідчить про гнучкість сучасних технологічних рішень.

Для управління інформацією для системи спостереження та моніторингу виборів корисною є програмне забезпечення ActivityInfo [9], а саме система спостереження та моніторингу виборів (Elections observation and monitoring system), яка містить форми для збору довідкових даних, таких як списки політичних партій, спостерігачів, проєктів, заходів тощо, а також форми, що дозволяють контролювати виборчий процес, включаючи стан виборчої дільниці, скарги та порушення, результати тощо. Система також містить інформаційні панелі, блокнот і звіт у формі карти, які дозволяють проводити аналіз даних, пов'язаних з інцидентами насильства, моніторингом мітингів тощо.

Отже, технологічна стратегія політичного моніторингу є підґрунтям адаптації останнього до сучасного інформаційного середовища. Вона забезпечує швидкість, гнучкість, масштабованість і глибину аналітики, що є критично важливим у ситуаціях політичної турбулентності, цифрових атак і надзвичайної динаміки змін.

Водночас, в умовах застосування маніпуляцій, підриву довіри до інституцій та емоційного забарвлення політичної інформації інституційна та технічна стратегія повинна поєднуватися зі змістовною відповідальністю. Етична стратегія в сучасному консалтинговому середовищі повинна стати гарантією професійної відповідальності і публічної довіри. В першу чергу, мова йде, про дотримання принципів приватності, добросовісної верифікації джерел, захисту персональних даних, прозорості аналітичної методології, а також уникнення маніпулятивного впливу на замовника або громадськість. У суспільстві, де політична комунікація все частіше набуває рис інформаційної війни, а консультанти працюють у режимі постійної конкуренції, етична відповідальність повинна стати структурною частиною професійної культури аналітика.

Так, одним із прикладів порушення етичної стратегії є кейс компанії Cambridge Analytica, яка використовувала персональні дані мільйонів користувачів Facebook без їх згоди для політичного таргетингу, впливаючи на електоральну поведінку під час виборів у США та Великобританії. «Занепокоєння громадськості щодо Cambridge Analytica було пов'язане не лише з отриманням нею особистої інформації, але й зі способом, яким компанія використовувала цю інформацію. Компанія використовувала дані для підтримки політичних кампаній різних клієнтів, фактично використовуючи психологічні профілі людей для впливу на їхні політичні рішення…» [12]. Отже, попри технологічну ефективність цього підходу, його етична сумнівність змусила аналітичну спільноту переглянути рамки допустимого в політичному моніторингу.

Ще одним елементом етичної стратегії є недопущення маніпулятивної аналітики, тобто таких інтерпретацій, які цілеспрямовано викривлюють результати з метою задоволення політичних чи ідеологічних інтересів замовника. На жаль, на практиці політичне консультування іноді втрачає незалежність через тиск замовників, що прагнуть так званого «аналітичного підтвердження» вже ухвалених рішень або створення ілюзії підтримки. У цьому контексті важливо наголосити на необхідності дотримання стандартів аналітичної доброчесності, які передбачають незалежність висновків, наявність джерельної бази, методологічну відкритість і готовність до перевірки. Так, Кодекс професійної етики та практики AAPOR (Ethics Code of the American Association for Public Opinion Research) регламентує допустимі межі роботи з даними в публічному просторі: «…не розголошуватимемо жодної інформації, яка може бути використана, окремо або в поєднанні з іншою розумно доступною інформацією, для

ідентифікації учасників за їхніми даними, без їхньої згоди…, .виправимо будь-які помилки у власній роботі, які стануть нам відомі та які можуть вплинути на інтерпретацію результатів.., …визнаємо, що розбіжності в думках щодо інтерпретації аналізу не обов'язково є фактичними перекручуваннями або спотвореннями, і будемо застосовувати професійне судження при розголошенні таких розбіжностей у думках…» [14].

Особливої уваги потребує аспект захисту персональних даних, адже сучасні платформи моніторингу часто використовують великі масиви інформації, зібраної з відкритих або напіввідкритих джерел. Відповідно до міжнародного права, зокрема, відповідно до Загального регламенту про захист данних (General Data Protection Regulation GDPR), збирання і обробка персональних даних має здійснюватися виключно за згодою користувача та з дотриманням принципів прозорості й обмеженості цілей: «…персональні дані повинні оброблятися законно, справедливо та прозоро стосовно суб'єкта даних («законність, справедливість та прозорість»..., … необхідно вживати всіх розумних заходів для забезпечення того, щоб персональні дані, які є неточними, з урахуванням цілей, для яких вони обробляються, були негайно видалені або виправлені..., … забезпечувати належну безпеку персональних даних, включаючи захист від несанкціонованої або незаконної обробки та від випадкової втрати, знищення або пошкодження, з використанням відповідних технічних або організаційних заходів…» [13]. Політичний моніторинг, який порушує ці правила, може не лише дискредитувати консультанта, але й спричинити юридичну відповідальність.

Важливо також враховувати етичні аспекти роботи з інформацією в умовах криз, зокрема, під час війни, політичних репресій або масових протестів. У таких ситуаціях аналітик має уникати використання моніторингових даних у спосіб, який може нашкодити вразливим групам, спровокувати ескалацію або сприяти порушенню прав людини. Наприклад, під час Революції Гідності в Україні та подальших подій 2014 р. деякі аналітичні структури фіксували настрої населення на окупованих територіях. У такому контексті обов'язком аналітика стало збереження конфіденційності джерел, уникнення оприлюднення чутливих даних і відмова від «стигматизації» учасників процесу на основі моніторингових висновків.

Тобто, етична стратегія політичного моніторингу як нормативна система повинна визначати якість, довіру та суспільну легітимність політичної аналітики. У перспективі вона має бути закріплена не лише у внутрішніх регламентах аналітичних структур, а й у професійних стандартах національного й міжнародного рівнів.

Ефективність моніторингу залежить від того, наскільки, результати дослідження є інтерпретованими, зрозумілими і доступними для цільових аудиторій. Відтак, комунікаційна стратегія, яка забезпечує перехід від фази збору та аналізу інформації до її практичного використання в системі прийняття політичних рішень, полягає у правильному, цільовому та змістовно вивіреному представленні результатів моніторингу, адаптованому до потреб конкретного замовника, структуровано візуалізованому, інтегрованому в логіку політичного планування.

Однією з основних вимог до ефективної комунікації моніторингових результатів є інформаційна адаптація відповідно до ролі, рівня та запиту замовника. Наприклад, П. Керні та Р. Квятковський пропонують триетапну комунікаційну стратегію: «1. *Зрозумійте свою аудиторію*. Щоб адаптувати свій підхід до когнітивних процесів, що протікають у людей, синтезуйте докази лаконічно, щоб мінімізувати їхнє когнітивне навантаження, та «формулюйте» свої висновки, а не очікуйте, що докази говорять самі за себе. 2. *Визначте правильний час для використання «вікна можливостей»*. «Час» може стосуватися правильного часу для впливу на людину, залежно від її поточного способу мислення, або для дії, коли політичні умови є сприятливими. 3. *Залучайтеся до процесу розробки політики в реальному світі, а не чекайте на появу «раціонального» та впорядкованого процесу*. Надання доказів на міфічних етапах «політичного циклу» може бути помилковим, а «говорити правду владі» без встановлення довіри в мережах та відкритої культури в організаціях може бути контрпродуктивним» [11].

Невід'ємним компонентом комунікаційної стратегії є візуалізація даних, що істотно полегшує їх сприйняття, структурування та стратегічне осмислення. Інфографіка, інтерактивні дашборди, heatmaps, діаграми зв'язків між акторами або ключовими темами дозволяє подолати аналітичну перевантаженість, яка виникає при роботі з великими обсягами інформації. Наприклад, Український інститут майбутнього (Ukrainian Institute for the Future) використовує графічні звіти, які супроводжуються коротким аналітичним резюме й ключовими прогнозами [15]. Вони дозволяють аудиторії швидко зорієнтуватися в ситуації та ухвалити своєчасне рішення.

Комунікаційна стратегія також передбачає дотримання інформаційної етики у взаємодії з політичними замовниками. Необхідно забез-

печити баланс між інтересом замовника отримати «зручні» дані й обов'язком представити об'єктивну картину. Навмисне замовчування, надмірне спрощення або тенденційна інтерпретація можуть не лише дискредитувати аналітичну діяльність, а й призвести до помилкових політичних рішень. У цьому контексті особливо важливою є наявність етичного кодексу комунікації аналітичної інформації, який у країнах з розвиненою консалтинговою культурою (США, Велика Британія, Канада) вже функціонує на рівні професійних об'єднань (як от, The Code of Ethics AAPOR, про який ми згадували вище).

У практиці українського політичного консалтингу позитивним прикладом ефективної комунікаційної стратегії є діяльність Українського центру економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова [7], який не лише проводить регулярний моніторинг політичних настроїв, а й вміє адаптувати результати до різних цільових аудиторій: від експертної спільноти до широкої громадськості. Їхні звіти поєднують інфографіку, зрозумілий виклад, аналітичні висновки та рекомендації для державної політики, що робить їх доступними та впливовими.

Одним словом, якісна реалізація комунікаційної стратегії політичного моніторингу забезпечує перетворення аналітичної інформації на інструмент дії, підвищує рівень довіри до політичного консультування, сприяє прозорості та ефективності політичного процесу. У сукупності з технологічною, інституційною та етичною стратегіями вона формує цілісну систему сучасного моніторингу, орієнтовану на підтримку стабільності, обґрунтованості та адаптивності політичного управління.

Висновки. Таким чином, політичний моніторинг в системі політичного консультування сьогодні повинен відповідати інформаційним, технологічним, етичним, інституційним викликам. Його ефективність визначається не лише обсягом зібраних даних, а здатністю аналітичної структури вчасно трансформувати отримані дані в осмислені, практично значущі висновки. У цифрову епоху, де рішення часто приймаються під тиском хвилинних трендів або інформаційних кампаній, саме якісний моніторинг слугує запорукою стратегічної стійкості, політичної відповідальності та репутаційної безпеки.

Література:

1. Арабаджиєв Д. Моніторинг виборчого процесу як інструмент політичного піару. *Політичний менеджмент*. 2013. № 1-2. С. 128–135. URL: https://ipiend.gov.ua/wp-content/uploads/2018/08/arabadzhyev_monitoryng.pdf.

2. Велика українська енциклопедія. Моніторинг політичний. URL: https://vue.gov.ua/%D0%9C%D0%BE%D0%BD%D1%96%D1%82%D0%BE%D1%80%D0%B8%D0%BD%D0%B3_%D0%BF%D0%BE%D0%BB%D1%96%D1%82%D0%B8%D1%87%D0%BD%D0%B8%D0%B9.

3. Вировий С. Соціально-політичний моніторинг як складова інформаційно-аналітичного забезпечення публічного урядування. *Державне управління та місцеве самоврядування.* 2014. Вип. 2. С. 72–79. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/dums_2014_2_10.

4. Мазуренко В., Штовба С. Огляд моделей аналізу соціальних мереж. *Вісник Вінницького політехнічного інституту.* 2015. № 2. URL: https://www.researchgate.net/publication/279535422_OGLAD_MODELEJ_ANALIZU_SOCIALNIH_MEREZ

5. Метод медіа-моніторигу. Електронний багатомовний термінологічний словник. URL: https://emtd.ztu.edu.ua/view/word-11481/0.

6. Український центр економічних та політичних досліджень ім. О. Разумкова. URL: https://razumkov.org.ua/.

7. Центру стратегічних комунікацій та інформаційної безпеки. URL: https://spravdi.gov.ua/

8. Шинкаренко О. Маркетингова модель електоральної поведінки. *Український соціологічний журнал.* 2013. № 1–2. С. 87–91. URL: https://periodicals.karazin.ua/usocjour/article/download/4425/3996/.

9. ActivityInfo. Elections observation and monitoring system. URL: https://www.activityinfo.org/support/templates/elections-observation-and-monitoring-system.

10. Brookings Institution. URL: https://www.brookings.edu/.

11. Cairney, P., Kwiatkowski, R. How to communicate effectively with policymakers: combine insights from psychology and policy studies. *Palgrave Commun* 3, 37 (2017). https://doi.org/10.1057/s41599-017-0046-8.

12. Fernando J. Cambridge Analytica: Overview, History, and Example. URL: https://www.investopedia.com/terms/c/cambridge-analytica.asp.

13. General Data Protection Regulation GDPR. URL: https://gdpr-info.eu/.

14. The Code of Professional Ethics and Practices. URL: https://aapor.org/standards-and-ethics/.

15. Ukrainian Institute for the Future. URL: https://uifuture.org/.

16. YouControl. URL: https://youcontrol.com.ua.

Дата надходження статті: 02.07.2025
Дата прийняття статті: 09.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 343.352:342.9(477)
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-7

Віра ГАЛУНЬКО
доктор юридичних наук, професор, професор кафедри адміністративної діяльності поліції
факультету підготовки фахівців для підрозділів превентивної діяльності,
Одеський державний університет внутрішніх справ
ORCID: 0000-0002-0563-0576

КОРУПЦІЙНІ РИЗИКИ У НАДАННІ АДМІНІСТРАТИВНИХ ПОСЛУГ ПІД ЧАС ВОЄННОГО СТАНУ

В статті здійснено аналіз корупційних у наданні адміністративних послуг під час дії воєнного стану. Воєнний стан як особливий правовий режим суттєво впливає на функціонування державних інститутів, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, які є інструментом реалізації прав громадян. У воєнний час вони стикаються з низкою викликів, що зумовлені безпековими, організаційними та ресурсними обмеженнями. Корупційна складова у наданні адміністративних послуг під час воєнного стану в Україні має значні негативні наслідки і проявляється через збільшення корупційних ризиків у різних сферах діяльності держави. В умовах воєнного стану, який введено через повномасштабне вторгнення Росії, корупція посилюється через розширення повноважень державних органів, економічні труднощі, обмежений громадський контроль і зниження прозорості.

Окреслено, що воєнний стан в Україні створює безпрецедентні виклики для всіх сфер державного управління, зокрема й для системи надання адміністративних послуг населенню. Ефективність цієї сфери напряму впливає на стабільність функціонування держави, забезпечення прав громадян та підтримку соціальної згуртованості в умовах війни. Особлива увага приділяється проблемам корупції, яка особливо проявляється на місцевому рівні, під час отриманні дозволів, ліцензій чи інших адміністративних послуг.

Визначено, що на Центри надання адміністративних послуг покладається особливе завдання з обслуговування громадян саме на місцях пропонуючи широкий спектр адміністративних послуг. У воєнний час органи влади можуть запроваджувати спеціальні режими, наприклад, обмеження роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у зонах бойових дій або переведення певних послуг у цифровий формат. Такі зміни покликані адаптувати систему до кризових умов, але вони також створюють нові виклики.

Зроблено висновок, що для протидії корупції необхідно в умовах сьогодення створити тимчасові органи громадського нагляду з участю міжнародних партнерів для моніторингу діяльності влади, внести зміни до КУПАП та КК щодо посилення відповідальності за корупційні правопорушення, особливо що стосується військової сфери.

Ключові слова: *адміністративні послуги, органи публічної адміністрації, адміністрування, центр надання адміністративних послуг, корупція, корупційні ризики, воєнний стан, державна політика у сфері протидії корупції.*

Vira Halunko. CORRUPTION RISKS IN THE PROVISION OF ADMINISTRATIVE SERVICES DURING MARTIAL STATE

The article analyzes corruption in the provision of administrative services during martial law. Martial law as a special legal regime significantly affects the functioning of state institutions, in particular in the field of administrative services, which are a tool for the implementation of citizens' rights. In wartime, they face a number of challenges due to security, organizational, and resource constraints. The corruption component in the provision of administrative services during martial law in Ukraine has significant negative consequences and is manifested through an increase in corruption risks in various spheres of state activity. Under martial law imposed due to a full-scale Russian invasion, corruption is exacerbated by the expansion of state powers, economic hardship, limited public oversight, and reduced transparency.

It is outlined that martial law in Ukraine creates unprecedented challenges for all spheres of public administration, including the system of providing administrative services to the population. The effectiveness of this sphere directly affects the stability of the functioning of the state, ensuring the rights of citizens, and maintaining social cohesion in wartime. Particular attention is paid to the problems of corruption, which is especially evident at the local level, when obtaining permits, licenses or other administrative services.

It has been determined that the Administrative Service Centers have a special task of serving citizens on the ground, offering a wide range of administrative services. In times of war, authorities may introduce special regimes, such as restricting the operation of administrative service centers (ASCs) in combat zones or digitizing certain services. Such changes are designed to adapt the system to crisis conditions, but they also create new challenges.

It was concluded that in order to combat corruption, it is necessary in the current conditions to create temporary public oversight bodies with the participation of international partners to monitor the activities of the authorities, to make amendments to the Code of Administrative Offenses and the Criminal Code to strengthen liability for corruption offenses, especially in the military sphere.

Key words: *administrative services, public administration bodies, administration, administrative services center, corruption, corruption risks, martial law, state policy in the field of combating corruption.*

© Галунько В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Воєнний стан як особливий правовий режим суттєво впливає на функціонування державних інститутів, зокрема у сфері надання адміністративних послуг, які є інструментом реалізації прав громадян. У воєнний час вони стикаються з низкою викликів, що зумовлені безпековими, організаційними та ресурсними обмеженнями. Корупційна складова у наданні адміністративних послуг під час воєнного стану в Україні має значні негативні наслідки і проявляється через збільшення корупційних ризиків у різних сферах діяльності держави. В умовах воєнного стану, який введено через повномасштабне вторгнення Росії, корупція посилюється через розширення повноважень державних органів, економічні труднощі, обмежений громадський контроль і зниження прозорості. Саме тому, обрана тема є вкрай актуальною та зумовлена необхідністю у забезпеченні безперервності надання адміністративних послуг, унеможливлення корупційній викликів у цій сфері в умовах війни, що є важливим для не тільки для підтримки прав людини, а і правової культури та стабільності суспільства.

Аналіз останніх наукових досліджень. Проблематику корупційних викликів у наданні адміністративних послуг досліджували науковці, зокрема А. Б. Авер'янов, О. Ф. Андрійко, В. Р. Біла, Ю. П. Битяк, О. С. Бондаренко, О. М. Буханевич, В. В. Галунько, О. В. Джафарова, С. В. Денисюк, О. Ю. Іващенко, Т. О. Коломоєць, А. М. Куліш, Є. О. Легеза, Н. А. Литвин, В. К. Колпаков, О. В. Кузьменко, Р. С. Мельник, Я. Б. Михайлюк, Я. П. Павлович-Сенета, Р. А. Омелянович, Ю. В. Оніщук, М. Б. Острах, О. П. Рябченко, В. П. Тимощук, А. О. Чечель, С. О. Шатрава та інші.

Мета дослідження. Метою нашого наукового дослідження є аналіз корупційних складових при наданні адміністративних послуг в Україні.

Виклад основного матеріалу. Воєнний стан в Україні створює безпрецедентні виклики для всіх сфер державного управління, зокрема й для системи надання адміністративних послуг населенню. Ефективність цієї сфери напряму впливає на стабільність функціонування держави, забезпечення прав громадян та підтримку соціальної згуртованості в умовах війни. Особлива увага приділяється проблемам корупції, яка особливо проявляється на місцевому рівні, під час отриманні дозволів, ліцензій чи інших адміністративних послуг.

Надання адміністративних послуг в Україні регулюється Законом України «Про адміністративні послуги» [6], який визначає принципи доступності, прозорості та своєчасності. У період воєнного стану застосовуються додаткові норми, передбачені Законом України «Про правовий режим воєнного стану» [7], у якому стаття 8 дозволяє тимчасово обмежувати права громадян, якщо це необхідно для національної безпеки, що може впливати на доступ до адміністративних послуг. Водночас Конституція України статтею 64 [2] гарантує, що обмеження прав не повинні порушувати основні принципи прав людини, визначені міжнародними стандартами, такими як Загальна декларація прав людини [1] та Міжнародний пакт про громадянські та політичні права [3].

На Центри надання адміністративних послуг покладається особливе завдання з обслуговування громадян саме на місцях пропонуючи широкий спектр адміністративних послуг. У воєнний час органи влади можуть запроваджувати спеціальні режими, наприклад, обмеження роботи центрів надання адміністративних послуг (ЦНАП) у зонах бойових дій або переведення певних послуг у цифровий формат. Такі зміни покликані адаптувати систему до кризових умов, але вони також створюють нові виклики. Окрім того, у зонах активних бойових дій або окупованих територіях робота ЦНАП часто призупиняється. Наприклад, у 2022 році в Україні багато центрів у східних регіонах припинили функціонування через безпекові ризики, а також внаслідок мобілізації працівників ЦНАП до лав Збройних сил України або їх евакуація призвели до дефіциту кваліфікованих кадрів, що стало одною із причин виникнення корупційних ризиків.

Погоджуємось із думкою науковців, що реформа місцевого самоврядування та територіального устрою, швидкий розвиток цифрових інструментів, прийняття нового законодавства на фоні військових, економічних, енергетичних, соціальних та інших викликів, які сьогодні приймає Україна, зумовлюють розробку нових підходів і у процесі надання адміністративних послуг. Модернізація адміністративних послуг спрямована на підвищення ефективності публічного адміністрування у цій сфері, зменшення корупційних ризиків, запровадження новітніх цифрових технологій та поліпшення доступу громадян до якісних послуг. Це сприятиме розвитку економіки, покращенню інвестиційного клімату та підвищенню довіри до державних інституцій [1].

Іншою проблемою стало те, що не всі громадяни, особливо це стосується громадян похилого віку, мають доступ до інтернету чи цифрових пристроїв, що обмежило мож-

ливість отримання послуг через платформи, такі як «Дія» та доступ до необхідних документів. Часті відключення електроенергії та кібератаки на державні реєстри, такі як Єдиний державний реєстр, ускладнювали обробку запитів, що значно збільшує час. Іншим ризиком є те, що відсутня іноді інформація про процедуру надання адміністративної послуги, на сьогодні не врегульовано законодавством механізм її виставлення органами публічної влади, відповідно і відсутня відповідальність за такі дії. Надання самих адміністративних послуг і інформація яка міститься на офіційних сайтах різниться між собою, та відсутній переліку необхідних документів що призводить до плутанини, незадоволеності громадян та корупційним ризикам з боку посадовців які надають адміністративні послуги.

Окрім того, корупція під час воєнного стану суттєво послаблює обороноздатність країни, руйнує довіру громадян до влади та знижує ефективність використання ресурсів, що ставить під загрозу національну безпеку і соціальну стабільність. Успішна боротьба з корупцією є критично важливою для збереження єдності суспільства, прозорості діяльності уряду та підтримки міжнародних партнерів в умовах війни. Що підтверджується дослідження Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК), які проаналізували зростання корупції у військовій, політичній, судовій і медичній сферах в Україні під час воєнного стану та зазначили, про відсутність системного підходу до формування та реалізації політики оборонних закупівель, неузгодженість законодавства та ролей міністерств, відсутність належної перевірки контрагентів під час здійснення оборонних закупівель, єдиного підходу до визначення вартості товарів, нездійснення актуалізації технічних специфікації до предметів постачання, нечіткість умов перерахування попередньої оплати, відсутність достатнього механізму для контролю за виконанням умов договору – це лише частина з 11 виявлених ключових проблем у системі оборонних закупівель України [4]. Тобто, послаблення правил публічних закупівель, призводить до проведення відкритих торгів із лише однією тендерною пропозицією,чим відбувається зловживання через електронні каталоги, і укладення прямих договорів без конкуренції. Окрім того, виникає можливість штучних перепон для надання переваг певним учасникам, неможливість оскарження рішень або бездіяльності замовників. Все це стає можливим через ускладнення у контролі за дотриманням строків розгляду справ, прийняттям рішень адміністраторами та відсутністю єдиного стандарту надання адміністративних послуг, низький професіоналізм працівників центрів надання послуг через воєнні умови.

Таким чином, для протидії корупції необхідно в умовах сьогодення створити тимчасові органи громадського нагляду з участю міжнародних партнерів для моніторингу діяльності влади, внести зміни до КУПАП та КК щодо посилення відповідальності за корупційні правопорушення, особливо що стосується військової сфери.

Література:

1. Загальна декларація прав людини. URL: https://zakon. rada.gov. ua/laws/show/995_015#Text
2. Конституція України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/586-18#Text
3. Міжнародний пакт про громадянські та політичні права. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_043#Text
4. НАЗК презентувало дослідження та рекомендації з усунення корупційних ризиків у централізованих тилових закупівлях для ЗСУ.URL: https:// nazk.gov.ua/uk/zakupivli/
5. Павлович-Сенета Я. П. Модернізація адміністративних послуг в Україні на основі утвердження нових принципів їх надання. *Науковий вісник Ужгородського Національного Університету, Серія право*. Вип. 83. Ч. 2. 2024. С. 327–331.
6. Про адміністративні послуги. Закон України. URL: https://zakon.rada. gov.ua/laws/show/5203-17#Text
7. Про правовий режим воєнного стану. Закон України. URL: . gov.ua/laws/show/389-19#Text

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 323.2:355.4(477)
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-8

Юрій ГОЛОВЕНЬ
аспірант кафедри політології та загальноправових дисциплін,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
golovenyurii@gmail.com
ORCID: 0009-0006-3766-4291

Григорій БУКАНОВ
доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри конституційного, адміністративного та трудового права,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
vip.gregorov5@gmail.com
ORCID: 0000-0002-5398-5953

ТРАНСФОРМАЦІЯ КОНЦЕПТУ ПОЛІТИЧНОЇ СТАБІЛЬНОСТІ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ

Стаття присвячена аналізу трансформації концепту політичної стабільності в умовах воєнного стану на прикладі російсько-української війни. Дослідження розкриває, як екстремальні умови війни змінюють традиційні уявлення про стабільність, акцентуючи увагу на адаптивності інститутів, суспільній консолідації, легітимності влади, балансі між безпекою та демократією, а також на ролі міжнародної підтримки в цих процесах. Політична стабільність в умовах військового стану в Україні в статті визначається як здатність системи підтримувати функціонування інститутів, зберігати єдність у суспільстві, ефективно протистояти воєнним викликам і гарантувати рівновагу між безпековими вимогами та дотриманням демократичних принципів. Ця концептуалізація ґрунтується на поєднанні класичних теорій політичної науки та сучасних підходів, адаптованих до кризових умов, враховує український досвід та відповідає міжнародній ситуації.

На основі системного підходу Істона, теорій легітимності Вебера і Ліпсета, теорії конфліктів Козера, підходів Кеохейна і Ная розроблено концептуальну модель, що поєднує внутрішню стійкість (інституційна адаптивність, суспільна єдність, економічна стійкість), зовнішню підтримку (постачання військового обладнання, фінансування та санкції) та демократичні механізми. Досвід України демонструє ключову роль громадянського суспільства у зміцненні національної єдності, протидії дезінформації та сприянні пошукам ефективних стратегій. Водночас він дає змогу визначити політичну стабільність у воєнний час як динамічний процес, який залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, і може слугувати основою для аналізу інших країн у подібних умовах.

Доведено, що громадянське суспільство в Україні пом'якшує вплив обмежень демократичних свобод, які спричинені запровадженим 24 лютого 2022 року воєнним станом. Активна діяльність громадських організацій, правозахисних ініціатив і волонтерських мереж сприяє збереженню демократичного контролю та підтримує суспільну довіру до інститутів держави. Війна, впливаючи на глобальну стабільність, змінює безпекові, економічні та енергетичні підходи.

Ключові слова: *політична стабільність, воєнний стан, російсько-українська війна, громадянське суспільство, легітимність влади, міжнародна підтримка.*

Yurii Holoven, Hryhorii Bukanov. TRANSFORMATION OF THE CONCEPT OF POLITICAL STABILITY UNDER MARTIAL LAW

The article is devoted to the analysis of the transformation of the concept of political stability under martial law, using the example of the Russian-Ukrainian war. The study reveals how the extreme conditions of war alter traditional notions of stability, emphasizing the adaptability of institutions, social consolidation, the legitimacy of power, the balance between security and democracy, as well as the role of international support in these processes. Political stability under martial law in Ukraine is defined in the article as the ability of the system to support the functioning of institutions, maintain unity in society, effectively resist military challenges, and guarantee a balance between security requirements and adherence to democratic principles. This conceptualization is based on a synthesis of classical political science theories and modern approaches adapted to crisis conditions, takes into account Ukrainian experience and corresponds to the international situation.

Based on Easton's systemic approach, Weber and Lipset's legitimacy theories, Coser's conflict theory, and Keohane and Nye's approaches, a conceptual model has been developed that combines internal resilience (institutional adaptability, social cohesion, economic resilience), external support (supply of military equipment, financing, and sanctions), and democratic mechanisms. Ukraine's experience demonstrates the key role of civil society in strengthening national unity, countering disinformation, and facilitating the search for effective strategies. At the same time, it allows us to define political stability in wartime as a dynamic process that depends on the interaction of internal and external factors, and can serve as a basis for analyzing other countries in similar conditions.

© Головень Ю., Буканов Г., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

It has been proven that civil society in Ukraine mitigates the impact of restrictions on democratic freedoms caused by the martial law introduced on February 24, 2022. The active work of civil society organizations, human rights initiatives, and volunteer networks contributes to maintaining democratic control and preserving public trust in state institutions. The war, affecting global stability, changes security, economic, and energy approaches.

Key words: *political stability, martial law, Russian-Ukrainian war, civil society, legitimacy of power, international support.*

Постановка проблеми. Актуальність дослідження трансформації концепту політичної стабільності в умовах воєнного стану є надзвичайно високою, особливо в контексті російсько-української війни, яка розпочалася у 2014 році з анексії Криму та військових дій на Донбасі й трансформувалася у повномасштабне вторгнення росії в Україну у 2022 році. Цей військовий конфлікт не лише кардинально змінив політичну, соціальну та економічну ситуацію в Україні, але й вплинув на міжнародну політичну стабільність, створивши нові виклики для держав у всьому світі, підірвав залишки Ялтинсько-Потсдамської системи міжнародних відносин. У таких умовах традиційні уявлення про політичну стабільність, що базуються на передбачуваності політичних процесів, легітимності влади та суспільній згоді, зазнають глибоких трансформацій, що робить тему статті критично важливою як для України, так і для глобального світу.

Насамперед, російсько-українська війна змусила переосмислити концепт політичної стабільності в Україні. У мирний час стабільність асоціюється з ефективною роботою демократичних інститутів, свободою слова та економічною стабільністю. Проте в умовах воєнного стану, запровадженого в Україні з 24 лютого 2022 року, пріоритети зміщуються до гарантування національної безпеки, мобілізації ресурсів і консолідації суспільства, легітимність влади дедалі більше залежить від її здатності ефективно протистояти зовнішній агресії, підтримуючи довіру громадян. Натомість знижується вплив традиційних демократичних процедур. Дослідження цих змін дозволяє зрозуміти, як Україна адаптує свою політичну систему до екстремальних умов, створюючи механізми, що сприяють підвищенню рівня її стабільності.

Водночас війна суттєво змінює суспільно-політичні процеси в Україні, відкриваючи як нові можливості, так і породжуючи ризики для стабільності. З одного боку, російська агресія призвела до безпрецедентної єдності українського суспільства, посилення патріотизму та зростання довіри до державних установ, що тимчасово зміцнило політичну стабільність. З іншого боку, тривалі воєнні дії, економічні труднощі, втрати на фронті та масове переміщення населення створюють передумови для загострення соціальних проблем. Щоб оцінити перспективи політичної стабільності України, важливо проаналізувати ці суперечливі тенденції – це допоможе сформувати ефективні національні стратегії.

Російсько-українська війна має глобальні наслідки, які привертають дедалі більшу увагу міжнародної спільноти, що посилює значущість проблеми у світовому контексті, адже війна похитнула міжнародну стабільність і змусила багато країн, особливо в Європі, переглянути свої безпекові стратегії. Міжнародна підтримка – зокрема військова, фінансова й гуманітарна допомога від НАТО, ЄС та інших партнерів – допомагає Україні протистояти агресії, відіграючи ключову роль у збереженні її стійкості. Водночас економічні санкції проти росії, енергетична криза, масова міграція та інформаційна війна впливають не лише на Україну, а й на країни, які опосередковано залучені до конфлікту. Наприклад, через війну зросли ціни на енергоносії та продовольство, що спричинило труднощі для економічної й соціальної стабільності в багатьох країнах. Аналіз цих зв'язків дає змогу краще зрозуміти, як війна в одній країні впливає на міжнародну ситуацію.

Воєнний стан в Україні супроводжується надзвичайними заходами – зокрема обмеженням свободи слова, зібрань і преси – що викликає дискусії про те, наскільки зберігається баланс між безпекою та відповідністю демократичним принципам. У контексті російсько-української війни ці заходи часто сприймаються як необхідні для виживання держави, але їхній вплив на демократичні інститути потребує ретельного аналізу, особливо з огляду на міжнародні стандарти демократії, які відстежуються глобальними організаціями, такими як ООН, ОБСЄ та Рада Європи, це також дає змогу оцінити, як запроваджені обмеження впливають на суспільну довіру, політичну легітимність та збереження механізмів громадського контролю.

Таким чином, актуальність статті зумовлена необхідністю осмислення трансформації концепту політичної стабільності в умовах воєнного стану, запровадженого через збройну агресію росії. Дослідження цієї теми дає змогу поглибити теоретичне розуміння політичних процесів у кризових умовах, запропонувати

практичні шляхи для зміцнення стійкості політичних систем – як в Україні, так і в інших країнах, які зіштовхуються з воєнними конфліктами, – а також сприяти розробці ефективних стратегій стабілізації.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У наукових працях і публікаціях використовуються різні теоретичні та емпіричні підходи до аналізу трансформації поняття політичної стабільності, з акцентом на інституційних, соціальних, економічних і міжнародних чинниках.

Класичні праці, зокрема дослідження Д. Істона [5], сформували підґрунтя для системного аналізу політичної стабільності. Істон розглядає стабільність як здатність політичної системи обробляти зовнішні виклики (економічні, соціальні, безпекові загрози) та генерувати внутрішні рішення, не втрачаючи цілісність [5]. Цей підхід є актуальним для аналізу в умовах воєнного стану, оскільки дозволяє оцінити адаптивність державних інститутів України до реалій, які створює війна. Однак системний підхід Істона меншою мірою враховує психологічні та культурні фактори, які є важливими в умовах збройного протистояння [5].

М. Вебер [11] і С. Ліпсет [9] у своїх працях акцентують увагу на легітимності влади як ключовому елементі політичної стабільності. Вебер підкреслює роль раціонально-легальної, харизматичної та традиційної легітимності [11], тоді як Ліпсет пов'язує стабільність із економічним розвитком і сприйняттям влади суспільством [9]. У контексті російсько-української війни ці ідеї допомагають пояснити зростання довіри до влади в Україні після 2022 року, коли харизматичне лідерство та ефективна протидія агресору стали основою легітимності [9; 11]. Водночас тривалий воєнний стан може створювати виклики для демократичної легітимності, спричинені обмеженнями свобод.

Л. Козер у своїй теорії конфліктів стверджує, що конфлікти можуть навіть зміцнювати суспільство. У воєнний час консолідація проти зовнішнього ворога, як це спостерігається в Україні, сприяє стабільності. Разом з тим, за Козером, конфлікти здатні суттєво дестабілізувати суспільство. В Україні економічні труднощі та соціальна втома створюють ризики внутрішніх конфліктів, які загрожують руйнуванню стабільності. Підхід Козера є цінним для розуміння подвійної ролі війни в контексті політичної стабільності, але потребує доповнення емпіричними даними для аналізу сучасних конфліктів [3].

Р. Кеохейн і Дж. Най [8] наголошують на впливі глобальних чинників на політичну стабільність, зокрема – міжнародної підтримки, санкцій та нових геополітичних умов. У контексті російсько-української війни їхній підхід дає змогу проаналізувати значення військової та фінансової допомоги від країн НАТО і ЄС, а також санкцій проти росії. Водночас цей підхід зосереджений переважно на державних інституціях і потребує доповнення аналізом громадянського суспільства.

Емпіричні дослідження, зокрема робота Д. Ареля та Дж. Дрісколла [1], містять докладний аналіз етапів розвитку російсько-української війни. Автори наголошують на особливій ролі громадянського суспільства в Україні, зокрема волонтерського руху, який сприяв об'єднанню суспільства на підтримку Збройних Сил. Вони також досліджують вплив війни на суспільну єдність і довіру до влади – чинники, важливі для розуміння політичної стабільності в нинішній ситуації. Їхнє дослідження створює важливий контекст для аналізу українських подій, хоча приділяє менше уваги глобальним наслідкам [1].

Робота Т. Каротерса та В. Барндта подає теоретичне бачення ролі громадянського суспільства у підтримці демократії та стабільності. Автори зазначають, що активне громадянське суспільство здатне компенсувати обмеження демократичних свобод. Це має особливе значення для України, де ключову роль відіграють волонтерські організації, як-от «Повернись живим», і правозахисні ініціативи, зокрема «Центр громадянських свобод» [2]. Утім, їхній аналіз переважно стосується мирного часу, тому потребує адаптації до умов періоду воєнного стану [2].

Л. Даймонд досліджує роль громадянського суспільства та демократичних інститутів у забезпеченні стабільності. Він підкреслює, що громадянське суспільство може запобігати авторитаризму, що є важливим для України в умовах воєнного стану, коли обмеження свобод створюють такі ризики [4]. Його ідеї доповнюють аналіз легітимності Вебера та Ліпсета, але потребують емпіричних даних для підтвердження в умовах війни [9; 11].

Р. Патнем [10] розглядає соціальний капітал як ключовий чинник стабільності. Його ідеї про довіру та взаємодію між громадянами залишаються актуальними для України, де після 2022 року волонтерський рух і громадські ініціативи стали яскравим виявом соціального капіталу [10]. Проте Патнем аналізує переважно мирні суспільства, що ускладнює застосування його підходу до умов воєнного стану [10].

У книзі Е. Хоскінса та Б. О'Лафліна аналіз інформаційної війни акцентує увагу на ролі медіа в сучасних збройних конфліктах. У кон-

тексті російсько-української війни їхні ідеї допомагають зрозуміти, як громадські медіа та протидія дезінформації впливають на стабільність, посилюючи патріотизм, підтримуючи національний спротив і зміцнюючи довіру до державних інституцій. Однак для повнішого розуміння сучасної інформаційної війни важливо врахувати також вплив кібератак, цифрових технологій і соціальних мереж [6].

Дослідження Д. Кауфманна, А. Краая та М. Маструцці пропонує кількісні інструменти для оцінки політичної стабільності, ефективності урядування та протидії корупції. Індекси WGI, такі як Індекс політичної стабільності та відсутності насильства, є корисними для оцінки ситуації в Україні, але потребують адаптації до воєнного контексту, де особливої цінності набувають консолідація суспільства, послідовність застосування норм законів та достатній рівень міжнародної підтримки [7].

Загалом, ці джерела забезпечують міцну теоретичну основу для аналізу трансформації політичної стабільності в умовах воєнного стану: класичні праці Істона [5], Вебера [11], Ліпсета [9], Козера [3], Кеохейна та Ная [8] пропонують теоретичні рамки, тоді як сучасні дослідження Ареля та Дріскола [1], Каротерса, Барндта [2], Даймонда [4], Патнема [10], Хоскінса та О'Лафліна [6] додають емпірично-контекстуальні методи. Однак більшість джерел потребують адаптації до унікальних умов війни в Україні, зокрема через врахування ролі громадянського суспільства, кібератак та інформаційно-психологічних операцій.

Метою статті є аналіз трансформації концепту політичної стабільності в умовах воєнного стану в Україні.

Виклад основного матеріалу. Політична стабільність є ключовим поняттям у науці про політику, яке традиційно визначається як здатність політичної системи забезпечувати порядок, легітимність влади, ефективне функціонування державних інститутів, низький рівень конфліктів і передбачуваність політичних процесів у державі. Однак у контексті російсько-української війни (2014–2025), особливо в умовах воєнного стану, це поняття суттєво змінюється, адже екстремальні обставини вимагають переосмислення традиційних підходів для адаптації розуміння стабільності до нових викликів – таких як зовнішня агресія, економічна криза та певні обмеження демократичних механізмів. Ця концептуалізація політичної стабільності в умовах воєнного стану спирається на поєднання класичних теорій політичної науки та сучасних підходів, адаптованих до кризових умов, і пропонує цілісне бачення цього феномену з урахуванням набутого Україною досвіду та ширшого міжнародного контексту.

Політична стабільність у воєнний період, як і в мирний час, також залежить від здатності політичної системи забезпечувати виконання основних функцій та зберігати легітимність влади. Однак вкрай важливими стають її здатність гарантувати безпеку своїм громадянам, мати високий рівень адаптивності до кризових умов, мобілізовувати суспільство, об'єднувати його навколо національних інтересів, ефективно реагувати на виклики війни, зберігати баланс між правовими обмеженнями воєнного стану та основними демократичними принципами, а також здобувати міжнародну підтримку.

Концептуалізація політичної стабільності в умовах воєнного стану ґрунтується на кількох теоретичних підходах, які надають можливості для комплексного осмислення. Системний підхід, запропонований Д. Істоном [5], розглядає політичну стабільність як здатність системи обробляти «вхідні» виклики, такі як воєнні загрози, економічні труднощі чи соціальна напруга, і генерувати «вихідні» рішення, зокрема ефективні політичні рішення та консолідацію суспільства, зберігаючи при цьому рівновагу. У контексті російсько-української війни це проявляється в здатності України координувати оборонну, гуманітарну та економічну політику. Теорія легітимності, розроблена М. Вебером [11] і С. Ліпсетом [9], підкреслює, що у воєнний час легітимність влади може ґрунтуватися не лише на правовій основі (раціонально-легальній легітимності), а й на харизматичному лідерстві або здатності влади забезпечувати безпеку та виживання держави. В Україні зростання довіри до влади після 2022 року частково пояснюється харизматичним лідерством і ефективною комунікацією в умовах війни. Теорія конфліктів, сформульована Л. Козером, пояснює, що воєнний стан може як посилювати стабільність через консолідацію суспільства проти зовнішнього ворога, так і дестабілізувати систему через внутрішні конфлікти, спричинені економічною кризою, втратами чи обмеженнями громадянських свобод [3]. В Україні війна сприяла суспільній єдності, але тривалий конфлікт створює ризики соціальної втоми та напруги. Нарешті, міжнародний вимір, представлений ідеями Р. Кеохейна та Дж. Ная [8], наголошує, що політична стабільність у воєнний час значною мірою залежить від глобальних факторів, таких як міжнародна підтримка, санкції проти агресора та геополітичні зміни. У випадку України військова та фінансова

допомога від країн НАТО та ЄС, а також санкції проти росії стали ключовими факторами підтримки стабільності. Для наочності аналізу концепцій політичної стабільності в умовах воєнного стану сформовано відповідну таблицю 1.

Політична стабільність в умовах воєнного стану характеризується кількома вимірами. Інституційний – відображає здатність державних інститутів координувати оборону, економічну політику та гуманітарні заходи. В Україні це можна спостерігати у взаємодії між урядом, Збройними Силами та волонтерами. Соціальний – включає суспільну єдність і довіру до влади, що, за даними соціологічних опитувань, підтверджується значним зростанням патріотизму в Україні. Економічний – стосується стійкості економіки до воєнних викликів, яка в Україні підтримується завдяки зовнішній фінансовій допомозі партнерів. Міжнародний – охоплює вплив глобальних факторів, таких як військова допомога, дипломатична солідарність та політика тиску на агресора. Демократичний – передбачає, попри обмеження свобод, збереження демократичних принципів, що в Україні досягається завдяки активності громадянського суспільства.

Порівняльна таблиця демонструє, що концепції політичної стабільності в умовах воєнного стану доповнюють одна одну. Системний підхід Істона підкреслює інституційну адаптивність, теорія легітимності Вебера та Ліпсета акцентує увагу на суб'єктивному сприйнятті влади, теорія конфліктів Козера пояснює подвійну роль війни в консолідації та дестабілізації, а підхід Кеохейна і Ная наголошує на глобальних факторах. Поєднання цих підходів дозволяє комплексно концептуалізувати політичну стабільність в умовах війни, як це видно на прикладі України.

Таблиця 1

Порівняльна таблиця концепцій політичної стабільності в умовах воєнного стану

Теоретичний підхід	**Основна ідея**	**Критерії стабільності в умовах воєнного стану**	**Застосування до російсько-української війни**	**Міжнародний контекст**	**Сильні сторони**	**Обмеження**
Системний підхід (Д. Істон)	Політична стабільність – це здатність системи обробляти «вхідні» виклики (воєнні, економічні, соціальні) і генерувати «вихідні» рішення (політичні рішення, консолідація суспільства), зберігаючи рівновагу	Ефективність інститутів, адаптивність до криз, координація політики	Координація оборонної, гуманітарної та економічної політики в Україні після 2022 року (наприклад, співпраця ЗСУ, уряду та волонтерів)	Зовнішня підтримка (військова допомога від НАТО) як «вхід» для стабільності системи	Комплексний аналіз взаємодії різних елементів системи	Ігнорує емоційні та культурні аспекти стабільності
Теорія легітимності (М. Вебер, С. Ліпсет)	Стабільність залежить від легітимності влади, яка під час війни може базуватися на харизматичному лідерстві чи здатності гарантувати безпеку	Довіра до влади, харизматичне лідерство, сприйняття безпеки	Зростання довіри до влади в Україні після 2022 року завдяки ефективній комунікації представників політичної влади	Міжнародне визнання легітимності України (підтримка ООН, ЄС) посилює внутрішню стабільність	Враховує суб'єктивне сприйняття влади громадянами	Не пояснює, як легітимність впливає на економічні чи інституційні аспекти
Теорія конфліктів (Л. Козер)	Воєнний стан може посилювати стабільність через консолідацію проти ворога, але також спричиняти внутрішні конфлікти через кризи	Суспільна єдність проти зовнішньої загрози, рівень внутрішніх конфліктів	Консолідація українського суспільства проти росії, але ризики соціальної втоми через економічні труднощі	Глобальні конфлікти (енергетична криза, міграція) впливають на стабільність в інших регіонах	Пояснює подвійну роль конфліктів у стабільності	Обмежений фокус на інституційні чи зовнішні фактори
Міжнародний вимір (Р. Кеохейн, Дж. Най)	Стабільність залежить від глобальних факторів: міжнародної підтримки, санкцій, геополітичних змін	Зовнішня допомога, санкції проти агресора, інформаційна підтримка	Військова та фінансова допомога від НАТО і ЄС, санкції проти росії зміцнюють стабільність України	Вплив війни на глобальну стабільність (енергетична криза, геополітичні зрушення)	Враховує глобалізацію та взаємозалежність держав	Мінімальна увага до внутрішніх соціальних чи інституційних процесів

Аналіз теорій політичної стабільності дає змогу сформувати основні положення концептуальної моделі політичної стабільності в умовах воєнного стану в Україні. Ця модель передбачає поєднання внутрішніх чинників: стійкість (ефективність інститутів, суспільна консолідація, економічна адаптація), зовнішню підтримку (міжнародна допомога, санкції, інформаційна протидія) та баланс між безпекою і демократією (збереження свобод і запобігання авторитаризму). Виходячи із цієї моделі, можна констатувати, що політична стабільність в Україні залежить від високого рівня суспільної єдності, адаптивності соціальних та політичних інститутів і міжнародної підтримки. При цьому слід зауважити, що виклики, з якими стикається політична стабільність в Україні, пов'язані зокрема з обмеженнями демократичних свобод, постійними безпековими викликами та нестабільністю економіки. Водночас, у міжнародному контексті вплив війни відчутний, зокрема в зміні енергетичних, економічних та безпекових підходів до розуміння політично стабільності.

Таким чином, концептуалізація політичної стабільності в умовах воєнного стану передбачає переосмислення традиційних підходів через призму адаптивності, консолідації, міжнародного впливу та збереження активного громадянського суспільства. Аналізуючи ситуацію в Україні, можна дійти висновку, що стабільність у воєнний час є динамічним процесом, який залежить від взаємодії внутрішніх і зовнішніх факторів, і може слугувати основою для аналізу подібних ситуацій інших країн.

Важливим фактором у збереженні політичної стабільності в умовах воєнного стану в Україні є громадянське суспільство. У контексті російсько-української війни громадянське суспільство не лише компенсує обмеження демократичних свобод, спричинені воєнним станом, але й сприяє зміцненню довіри до інститутів держави, забезпечує соціальну згуртованість і формує патріотичні настрої, які є критично важливими для стабільності політичної системи. Цей соціальний вимір політичної стабільності, як підкреслюється в теорії конфліктів Л. Козера, дозволяє суспільству консолідуватися проти зовнішньої загрози, водночас пом'якшуючи внутрішню напругу, спричинену економічними труднощами чи обмеженнями свобод.

В Україні громадянське суспільство проявило себе як потужний актор, який здатен ефективно відповідати на воєнні загрози. Волонтерський рух, який активізувався ще з 2014 року, досяг сьогодні безпрецедентного рівня. Громадські організації та фонди, такі як «Повернись живим», зібрали значні кошти для підтримки Збройних Сил України, забезпечуючи їх військовим обладнанням, транспортом, пристроями зв'язку та медичними засобами. За даними зазначеного фонду, у 2022–2025 роках волонтери передали армії обладнання на сотні мільйонів доларів. Ставши важливою підтримкою дій держави, ця діяльність підвищила ефективність оборони, зміцнила довіру громадян до спільних зусиль, значною мірою компенсувала обмеження від централізації влади. Волонтерські ініціативи також сприяли покращенню гуманітарної ситуації, а саме завдяки підтримці внутрішньо переміщених осіб вони значно покращили настрої в суспільстві.

Громадські медіа відіграли не менш важливу роль у формуванні патріотичних настроїв. Протидіючи російській дезінформації, яка, як зазначено у наукових підходах Кеохейна та Ная, суттєво впливає на політичну стабільність, вони активно висвітлювали успіхи ЗСУ, невдачі ворога та численні гуманітарні ініціативи, що сприяло зміцненню суспільної довіри до рішень Президента України, уряду, Верховної Ради, безпекових структур та місцевих органів влади. Про значний внесок медіа у консолідацію суспільства також свідчать результати опитувань, згідно з якими у 2022 році рівень довіри до Збройних Сил України досягав 90%, а до волонтерів – понад 80%.

Громадянське суспільство, як було зазначено, також компенсує обмеження демократичних свобод воєнного стану (свободи зібрань, цензури в медіа та заборони діяльності певних політичних партій), які початково викликали занепокоєння щодо стану демократії в країні. Проте активність громадянського суспільства, зокрема дії громадських організацій, правозахисників та волонтерських об'єднань, дозволила зберегти належний рівень забезпечення прав громадян.

Теоретично роль громадянського суспільства можна пояснити через системний підхід Істона, де воно забезпечує зворотний зв'язок від суспільства. Завдяки цьому відбувається підвищення адаптивності політичної системи. Крім того, відповідно до теорії легітимності Вебера та Ліпсета, громадянське суспільство зміцнює легітимність влади, яка виявляє здатність співпрацювати з громадянами. У контексті російсько-української війни громадянське суспільство стало посередником між державою та громадянами, сприяючи соціальній згуртованості та зменшуючи ризики внутрішніх конфліктів, як передбачено теорією Козера.

На міжнародному рівні українська громадськість також відіграє важливу роль, привертаючи увагу до війни, забезпечуючи підтримку

міжнародних організацій та залучаючи додаткові кошти донорів. Активність українських громадських організацій сприяла посиленню міжнародної підтримки, що, як зазначають Кеохейн і Най, є одним з ключових факторів стабільності. Наприклад, кампанії на підтримку України, організовані діаспорою та міжнародними НГО, сприяли збору гуманітарної допомоги та тиску на уряди країн Заходу для надання військової підтримки.

Таким чином, громадянське суспільство в Україні, волонтерський рух, громадські медіа та правозахисники в умовах воєнного стану є важливим чинником політичної стабільності, компенсуючи обмеження демократичних свобод, зміцнюючи довіру до влади та забезпечуючи соціальну згуртованість, вони демонструють унікальну здатність українського суспільства адаптуватися до викликів війни.

Висновки. Дослідження трансформації концепту політичної стабільності в умовах воєнного стану в Україні виявило ключові зміни в її теоретичному осмисленні та практичній реалізації. Воєнний стан впливає на трансформацію традиційних уявлень про стабільність, акцентуючи увагу на адаптивності політично-соціальних інститутів, суспільній консолідації, балансі між безпекою та демократією.

Використовуючи теоретичні положення системного підходу Істона, можна обґрунтувати здатність політичної системи України відповідати на військові, економічні та соціальні виклики через координацію оборони та гуманітарної політики в умовах повномасштабної війни. Теорія легітимності Вебера і Ліпсета дає можливість пояснити зростання довіри до влади в Україні завдяки харизматичному лідерству та ефективній протидії агресії, хоча обмеження свобод створюють ризики для демократичної легітимності. Теорія конфліктів Козера розкриває подвійну роль війни: консолідація суспільства проти зовнішньої загрози зміцнює стабільність, але економічні проблеми та соціальна втома загрожують виникненням внутрішніх конфліктів. Теоретичний підхід Кеохейна та Ная підкреслює значення військової і фінансової підтримки, зокрема від НАТО та ЄС, а також необхідність реалізації санкційної політики проти росії.

Громадянське суспільство України відіграє ключову роль у консолідації суспільства, протидіє дезінформації та компенсує обмеження свобод.

Запропонована концептуальна модель політичної стабільності поєднує внутрішню стійкість (інституційну адаптивність, соціальну єдність), зовнішню підтримку (допомогу, санкції) та баланс, який забезпечується механізмами контролю активного громадянського суспільства. Український досвід демонструє модель забезпечення адаптивності політичної системи у воєнний час, необхідність подолання економічних викликів та важливість дотримання громадянських прав. У подальших дослідженнях перспективним є порівняння цього досвіду з результатами інших конфліктів, аналізування впливу війни на стан демократії та розроблення стратегії відновлення у післявоєнний період.

Література:

1. Arel D., & Driscoll J. Ukraine's Unnamed War: Before and After the 2022 Invasion. Cambridge: Cambridge University Press. 2023. 320 p.
2. Carothers T., & Barndt W. Think again: Civil Society. *Foreign Policy*. 1999. № 117. P. 18–29.
3. Coser L. The Functions of Social Conflict: An Examination of the Concept of Social Conflict and Its Use in Empirical Sociological Research. Glencoe: Free Press. 1964. 192 p.
4. Diamond L. Developing Democracy: Toward Consolidation. Baltimore: Johns Hopkins University Press. 1999. 384 p.
5. Easton D. A Systems Analysis of Political Life. New York: Wiley. 1965. 507 p.
6. Hoskins A., & O'Loughlin B. War and Media: The Emergence of Diffused War. Cambridge: Polity Press. 2010. 240 p.
7. Kaufmann D., Kraay A., & Mastruzzi M. The Worldwide Governance Indicators: Methodology and Analytical Issues. *Hague Journal on the Rule of Law*. 2011. Vol. 3, № 2. P. 220–246
8. Keohane R., & Nye J. Power and Interdependence. Pearson. 2011. 368 p.
9. Lipset S. Some Social Requisites of Democracy: Economic Development and Political Legitimacy. *The American Political Science Review*.1959. Vol. 53, № 1. P. 69–105.
10. Putnam R. Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community. Touchstone Books by Simon & Schuster. 2001. 544 p.
11. Weber M. Economy and Society: An Outline of Interpretive Sociology. Berkeley, CA: University of California Press. 1978. 1469 p.

Дата надходження статті: 13.07.2025
Дата прийняття статті: 18.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 94 (477)
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-9

Михайло ГОРДІЄНКО
кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціальної роботи,
Яготинський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: 0000-0003-2259-6004

Сергій МИХАЙЛЕНКО
кандидат історичних наук, доцент кафедри соціальної роботи,
Яготинський інститут ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: 0009-0002-5949-5741

ДЕРЖАВНИЦЬКІ ВІЗІЇ БОГДАНА ХМЕЛЬНИЦЬКОГО В АРТИКУЛЯЦІЇ В'ЯЧЕСЛАВА ЛИПИНСЬКОГО

З'ясовуються концептуальні засади функціонування козацько-гетьманської держави як чинника українського націогенезу. Державницька політика Богдана Хмельницького розглядається у тісній кореляції із притаманними для нього якостями харизматичного лідера й ефективного соціального менеджера, що сприяє успішному веденню ним мілітарної боротьби повсталого українського народу за визволення від іноземного панування. Візія свободи гетьмана резонувала з прагненнями й інтересами усього тодішнього українського суспільства. Жертовність й героїзм національно-визвольних змагань під проводом Б. Хмельницького засвідчує готовність і прагнення українців боротися за свободу, демократію й суверенне буття.

Автор вважає, що виважене осмислення подій Хмельниччини здійснює теоретик українського консерватизму В. Липинський, який добре знав і польський, і російський варіанти прочитання тогочасної української історії. Державницькі візії Б. Хмельницького автор «Листів» трактує у консервативному вимірі як величний будівничий пафос становлення політичної суб'єктності українського соціуму. В. Липинський апелює до політичної діяльності Хмельницького, для якого власна територія й національні інтереси були абсолютно пріоритетними, з метою збереження тяглости українського державотворення. Саме «козацький період» історії України є ключовою віхою, найвищим злетом утвердження суверенної держави. Хмельниччина репрезентує точку біфуркації виборювання того соціального субстрату, на засадах якого постала сучасна українська державність. Сьогодні українці ведуть відчайдушну боротьбу з путінською агресією, щоб повністю й назавжди звільнитися від імперського поневолення та реалізувати мрію багатьох поколінь наших патріотів – жити у вільній і демократичній державі.

Щоб мати успіх у захисті й розбудові сучасної України, нам треба переймати досвід жертовних змагань попередніх поколінь, шанувати героїчний чин борців за свою землю і гідно продовжувати їхню справу. У консервативній доктрині В. Липинського національно-визвольна війна під проводом Б. Хмельницького розглядається як важливий етап у розвитку української політичної думки, національної свідомості українців та формування їх громадянського сумління. Боротьба з московським неоімперіалізмом сьогодні знову ставить на порядок денний апокаліптичний формат виживання українського етносу. Це актуалізує досвід Хмельниччини у здійсненні спротиву імперському поневоленню. В узагальнюючих рефлексіях наголошуємо на тому, що візії розбудови новітньої української державності мають спиратися на героїчний досвід національно-визвольної боротьби під проводом Б. Хмельницького і наслідувати його безкомпромісність у виборюванні цілісності України.

Ключові слова: *державність, гетьман, національно-визвольна боротьба, Б. Хмельницький, консерватизм, традиції, народ.*

Mikhailo Hordienko, Serhii Mykhailenko. STATESMAN VISIONS OF BOHDAN KHMELNYTSKY IN THE ARTICULATION OF VYACHESLAV LIPYNSKY

The conceptual principles of the functioning of the Cossack-Hetman state as a factor in Ukrainian nation-genesis are clarified. The statesmanship policy of Bohdan Khmelnytsky is considered in close correlation with his inherent qualities of a charismatic leader and an effective social manager, which contributes to the successful conduct of the military struggle of the rebellious Ukrainian people for liberation from foreign domination. The vision of freedom of the hetman resonated with the aspirations and interests of the entire Ukrainian society of that time. The sacrifice and heroism of the national liberation struggle led by B. Khmelnytsky testifies to the readiness and desire of Ukrainians to fight for freedom, democracy and sovereign existence.

The author believes that a balanced understanding of the events of the Khmelnytsky region is carried out by the theorist of Ukrainian conservatism V. Lypynsky, who knew both the Polish and Russian versions of the contemporary Ukrainian history well. The author of «Letters» interprets B. Khmelnytsky's state visions in a conservative dimension as a majestic building pathos of the formation of the political subjectivity of Ukrainian society. V. Lypynsky appeals to the political activity of Khmelnytsky, for whom his own territory and national interests were an absolute priority, in order to preserve the continuity of Ukrainian statehood. It is the "Cossack period" of Ukrainian history that is a key milestone, the highest rise in the establishment of a sovereign state. Khmelnytsky represents the bifurcation

© Гордієнко М., Михайленко С., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

point of the struggle for the social substrate on the basis of which modern Ukrainian statehood emerged. Today, Ukrainians are waging a desperate struggle against Putin's aggression in order to completely and forever free themselves from imperial enslavement and realize the dream of many generations of our patriots – to live in a free and democratic state.

To succeed in protecting and developing modern Ukraine, we need to adopt the experience of the sacrificial struggles of previous generations, honor the heroic act of fighters for our land, and continue their cause with dignity. In the conservative doctrine of V. Lypynsky, the national liberation war led by B. Khmelnytsky is considered an important stage in the development of Ukrainian political thought, the national consciousness of Ukrainians, and the formation of their civic conscience. The fight against Moscow neo-imperialism today once again puts on the agenda the apocalyptic format of the survival of the Ukrainian ethnic group. This actualizes the experience of the Khmelnytsky region in resisting imperial enslavement. In generalizing reflections, we emphasize that visions of building a modern Ukrainian statehood should be based on the heroic experience of the national liberation struggle led by B. Khmelnytsky and imitate his uncompromising attitude in fighting for the integrity of Ukraine.

Key words: *statehood, hetman, national liberation struggle, B. Khmelnytsky, conservatism, traditions, people.*

Постановка проблеми. Громадянське сумління, політична свідомість й соціальна енергія Богдана (Зіновія) Хмельницького були спрямовані на досягнення головної мети – визволення українського народу від імперського поневолення й побудову самодостатньої держави європейського рівня. Йому вдалося багато зробити для реалізації цієї мети, однак передчасна смерть завадила довести цю справу до логічного завершення. До сих пір не вщухають дискусії в науковому середовищі й серед пересічного загалу щодо правильності політичної візії Хмельницького, стратегії і тактики його воєнних кампаній, доцільність тих чи інших коаліції тощо. Сьогодні інтерес до практик державотворення Б. Хмельницького визначається об'єктивною політичною реальністю. Україна знову знаходиться у вогні пекельної війни з москалями, які прагнуть не лише загарбати наші території, але й здійснюють геноцид української нації. Наразі, як і в добу Хмельниччини, **українці ведуть екзистенційну війну з путінською ордою за право на біологічне життя і соціальне існування.** Щоб не зазнати поразки у цьому герці, нам треба ретельно вивчати історичний досвід, вміло маневрувати у сучасній політичній кон'юнктурі, залучати ресурси цивілізованого світу в боротьбі з азійською деспотією. У цьому дослідженні ми акцентуємо увагу на мобілізацію вітчизняних ресурсів, починаючи від славетних подій історичної спадщини, зокрема успішними національно-визвольними кейсами Б. Хмельницького, й завершуючи розробкою власної технологічної зброї. Лише сукупність цих факторів забезпечує перспективи суверенного буття нації. Наразі нам відчутно бракує харизматичного лідера масштабу Б. Хмельницького для консолідації українського суспільства перед загрозою асиміляції. Тому наукова рефлексія спадщини Великого Гетьмана видається доцільною й актуальною.

Аналіз останніх досліджень. До висвітлення питань, пов'язаних із життям та державно-політичною діяльністю гетьмана України Богдана Хмельницького зверталося чимало дослідників у різні хронологічні періоди. Зокрема, означену тему досліджували такі вчені, як О. Апанович, М. Грушевський, Я. Дашкевич, М. Драгоманов, О. Забужко, П. Кононенко, М. Костомаров, В. Липинський, С. Михайленко, О. Салтовський, В. Смолій, та інші. Кожен з них діяльність гетьмана вивчав відповідно до сфери своїх наукових зацікавлень та ідеологічних переконань. У цьому дослідженні ми спробували з'ясувати державницькі візії Б. Хмельницького з методологічних засад теоретика українського консерватизму В. Липинського. **Новизна** нашого дослідження полягає у намаганні **провести аналогії між соціально-політичними проблемами доби Хмельниччини та інституційними викликами й національними загрозами, що постали перед Україною сьогодні.** Здобутки Козацької держави пояснюються тим, що Б. Хмельницький першим із державних провідників завдяки своїй харизмі й креативності піднявся на рівень визвольного чину й зумів мобілізувати націю на захист своєї ідентичності.

Особливо державницькі візії Хмельницького актуальні на етапі постколоніального буття української нації. Ми стверджуємо, що **сучасна війна з московією – це завершення процесу національно-визвольної боротьби Б. Хмельницького.** Нашому поколінню випала велика честь продовжити шляхетну справу Великого Гетьмана. Успішне виконання цієї історичної місії залежить від нашого громадянського сумління, політичної волі й національної свідомості.

Загалом, **політичний бекграунд Б. Хмельницького залишив по собі цілу низку дискусій**, суперечок та різноманітних інтерпретацій. Скажімо, імперська ідеологія царської, радянської й сучасної путінської пропаганди прагнуть показати правління Б. Хмельницького як антипольську візію і звеличити його прагнення до колаборації з москвою. Цей стереотип треба розвінчувати кваліфікованими

науковими аргументами та об'єктивними історичними фактами. Тому, **метою** цієї статті є рефлексія верифікованих історичних фактів, наукових аргументів, концептуальних артикуляцій В. Липинського, що пояснюють здобутки і невдачі політики Богдана Хмельницького в розбудові української державності та їх значення для сучасного політогенезу.

Виклад основного матеріалу. Українці як волелюбна нація завжди прагнули до створення власної держави. Довголітнє поневолення нашого народу сусідніми імперіями дошкульно понівечило його свідомість, насильно нав'язуючи чужу мову, віру, культуру. Полонізація і русифікація разом з фізичним геноцидом знекровлювали народ, руйнували його характер, ментальність, особисту гідність. Але ніхто не спромігся здолали генетичний код українців, волю нації до свободи. Тільки змінюється політична кон'юнктура українці знову беруться за відродження своєї суб'єктності. На порядку денному пострадянського етапу буття українського соціуму постало завдання великої історичної ваги: розбудова соборної національної держави на основі демократичних цінностей і європейських стандартів, що забезпечує цивілізаційний поступ. На цьому шляху виникають всілякі труднощі й перепони зовнішнього і внутрішнього характеру. Українську державність руйнує не тільки російська пропаганда та захоплення наших територій путінською ордою, а й корумпованість і дилетантизм владних структур. Сьогодні відбулася приватизація української держави олігархічно-клановими угрупуваннями, які прикриваються псевдодемократичними процедурами. **Цю соціальну аномалію треба якомога швидше подолати.** Успішна реалізація вітчизняного державотворення новітньої доби потребує засвоєння досвіду національно-визвольних змагань українців від найдавніших часів до сьогодення.

Вже наприкінці X – на початку XI ст. слов'янські племена створили могутню національну державу українців – Київську Русь, що плідно розвивалася в соціально-економічному й політичному вимірах, а християнство забезпечило її духовну єдність. Історична місія наших пращурів полягає в тому, що **Київська Русь ціною власної державності захистила народи Європи від монголо-татарської навали.** Втрата державності означало подальшу інкорпорацію українських земель до складу могутніх імперій. Це, здавалося, остаточно знівелює традиції утвердження національної державності України. Однак рішуча опозиція українців чужоземному пануванню і прагнення до самостійності наприкінці XV ст. породжують ексклюзивне явища політичної самоорганізації соціуму – козацтво. Воно взяло на себе місію виборювання держави та її політичну легітимацію. Процес інтенсивного становлення козацтва припадає на XVI – першу пол. XVII ст. і супроводжується виробленням демократичних принципів соціального устрою та мобілізацією унікальної військово-політичної організації – Запорозької Січі. Сюди тікали селяни від нестерпного гніту феодалів, створюючи осередок вольності. В умовах колоніальної залежності нашого народу Запорізька Січ перебрала на себе функції і статус Української держави.

В історичній науці феномен козацтва інтерпретується у широкому діапазоні – від пафосного прославлення до брутального засудження. Ми вважаємо, що виважене осмислення перебігу подій цього етапу нашої історії здійснює теоретик українського консерватизму В. Липинський. На думку М. Слабошпицького, «історика Липинського цікавило передовсім XVII століття в Україні, зокрема, козацька революція і все з нею пов'язане. Він добре знав і польський, і російський варіанти прочитання тогочасної української історії. Перший трактував події Хмельниччини як бунт охлосу, як політичну деструкцію. Другий – як порив українських православних до російських єдиновірців, до «братнього» альянсу України з Московією, в якому Україні відводилася роль безправної колонії. Був ще й третій варіант інтерпретації тогочасних подій, що належав українській народницькій історіографії; це – «стихійне змагання селянсько-козацьких мас до справедливого суспільного устрою», як сформулював його найвиразніший мотив Іван Лисяк-Рудницький. Липинський бачив у Хмельниччині величний будівничий пафос державотворення. Козацьке ядро притягувало до себе людність усіх без винятку станів тогочасної України, що поєднали зусилля під прапором визвольної війни. «З особливою увагою досліджував Липинський перетворення гетьманського уряду з суто військової установи на територіальну владу монархічного характеру, з виразним нахилом до спадковости, – пише вже згадуваний І. Лисяк-Рудницький. – Проте гетьманська влада часів Хмельницького, хоч і авторитарна, не була деспотичною: її обмежували права й вольності лицарського козацького стану, який колективно брав участь в управлінні державою і члени якого користувалися особистою свободою… Таким чином, суспільно-політичний устрій тодішньої України засадниче відрізнявся від польської анархічної шляхетської демократії, так і від москов-

 ISSN 2523-4625 (Print)

ського східного деспотизму, де все населення від верхів до низів уважалося за рабів царя» [13, с. 150].

На відміну від представників народницької школи, В. Липинський вважав, що **національна держава відіграє конструктивну, творчу роль в соціальній консолідації та прогресивному розвитку суспільства.** Найвищий злет духовності, національної свідомості, всі здобутки в культурі, економіці, політиці як в минулому, так і в сучасному, Липинський пов'язував з тими періодами, коли Україна мала власну державність. Лише колонізація і панування на українській землі чужих держав, привело, на його думку, до занепаду та деградації власної державно-політичної організації.

У добу Хмельниччини козацтво фактично репрезентує національні інтереси українського народу і стає провідною верствою визвольної боротьби. Волелюбні традиції українців, їх прагнення до суверенної державності знайшли втілення у всенародній визвольній війні під проводом Б. Хмельницького. Бунтівний гетьман неодноразово заявляв, що його мета – звільнити всі українські землі, об'єднавши їх у самостійну державу. Уже в ході розгортання військових подій стало зрозуміло, що наміри повсталого народу далеко переростають межі козацького автономізму. Українці прагнуть повної незалежності від Польщі та Московії. Було чітке усвідомлення того, що лише **існування національної держави забезпечить гідне місце українського народу в європейському просторі.** Такі масштабні амбіції пов'язані з розмахом народного повстання, зрілою національно-політичною свідомістю козаків і селян, зміцненням авторитету Хмельницького серед населення, перехід на його бік української шляхти й духовенства.

Утвердженню ідеї самостійної державності сприяв фактор харизматичного лідера, що уособлював Б. Хмельницький. Відомий український історик О. Апанович констатує: «Жодний з історичних діячів давніх століть нашого народу не може зрівнятися з Богданом Хмельницьким за кількістю створених праць про нього. Важко навіть перелічити види наукових розвідок і творів художньої літератури й мистецтва, в яких описується, досліджується, замальовується, згадується постать Богдана Хмельницького. Наукові монографії, статті, розвідки і документальні публікації, записки, мемуари і спогади… Народ у своїй творчості: історичних піснях, думах, легендах, переказах, прикладному мистецтві – приділяє особливу увагу славетному козацькому гетьманові. Про нього написано романи, повісті, оповідання, поеми, драми, створено кінострічки, картини і скульптури… Цей загальнолюдський доробок свідчить про глобальний інтерес до нашого славного предка і визначається загальноєвропейським характером подій, у центрі яких він перебував. Історія підняла на своїх хвилях українського гетьмана тому, що він втілив прогресивні вимоги своєї доби в історичній обстановці існування України. Богдан Хмельницький належить до тих типових постатей доби, що дала світові в різних країнах видатних діячів політики, науки, культури, наділених найрізноманітнішими талантами. Люди великих пристрастей і могутнього інтелекту, вони піднялися до найвищих щаблів тодішньої освіченості і виявили себе водночас в кількох галузях і сферах людської діяльності» [1, с. VIII]. На думку О. Апанович, українське життя XVI–XVII ст. виховало Б. Хмельницького саме таким, яким він став, – вождем повсталого українського народу в боротьбі за визволення від іноземного панування. На постаті великого гетьмана Богдана, немов у фокусі оптичної лінзи, зійшлися прагнення й інтереси усього тодішнього українського суспільства.

Політична харизма і військова звитяга Б. Хмельницького реалізувалася передусім у визвольній боротьбі проти чужоземного панування. Перебуваючи в кільці зовнішніх ворогів (турецько-татарські набіги, польсько-шляхетський протекторат, повзуча агресія московського самодержавства), українська нація балансувала на межі свого існування. Результатом переможної війни українського народу проти польської шляхти було утворення козацько-гетьманської держави. Успішні військові дії зміцнюють дух, загартовують волю і сприяють кристалізації базових принципів політичної доктрини Б. Хмельницького. Її концептуальну основу визначає **національна державна ідея, що вперше була сформульована в історії вітчизняної суспільно-політичної думки і реалізована у практичній площині.** Козацтво здобуває авторитет у тодішньому соціумі й займає статус провідної верстви в країні. Разом з частиною української шляхти козаки стають організуючою й правлячою верствою суспільства та здійснюють інтенсивну розбудову національної державності.

Відновлену Українську державу Б. Хмельницький розглядав як спадкоємницю княжої Русі, що свідчить про консервативну тяглість державотворчих традицій на українських землях. В основу ідеології консерватизму ставиться **пріоритет існування держави над потребами та інтересами нації.** Звідси найбільш сприятливою і придатною формою державного правління в Україні, вважає

Липинський, є **консервативно-монархічна влада.** Ознайомившись з основними західноєвропейськими суспільно-політичними теоріями, власні дослідження теорії державності Липинський здійснює на основі історичних екскурсів, бажаючи тим самим довести необхідність саме монархічного ладу для України і обґрунтувати його легітимність.

Як вважає О. Салтовський, попри те, що на території України того часу формувався республіканський устрій з виборністю всіх його ланок, «влада гетьмана, завдяки величезному авторитету і харизмі Б. Хмельницького, була практично необмеженою. Хоча у своїх діях йому доводилось постійно рахуватись з авторитетом своїх соратників та республіканськими прагненнями козацької маси – так званої черні… Сам же Б. Хмельницький все більше схилявся до необхідності встановлення в Україні класичної для тогочасної Європи форми правління – спадкової монархії. Прекрасно розуміючи, що сусідні монархи не визнають рівним собі в праві керувати власною країною людину немонаршого роду, гетьман прагнув реалізувати план легітимації Української держави шляхом створення місцевої династії, порідненої з європейськими монаршими домами» [11, с. 63]. В умовах перманентної зовнішньої експансії міцна вертикаль влади гетьмана як і використання авторитарних методів управління мали свою доцільність. Однак формування підвалин монархічної форми правління і заснування власної династії завадила смерть Б. Хмельницького. Таким чином, ідея «української монархії» на чолі з «кланом Хмельницького» в політичній системі Козацької держави не була реалізована.

Хоча ідея вертикалі авторитетної влади займає чільне місце в ієрархії консервативної ідеології. В українській політичній науці створюється потужній консервативний напрям, теоретиком якого був В. Липинський і його послідовники – С. Томашівський та В. Кучабський. Звичайно в консервативному таборі існував ідейний плюралізм, але концептуальні підходи були єдині. Всі вони сповідували однакові критерії історичної оцінки: самодостатня вартість людини, етичні засади гідності та честі, релігійний етос, українська держава з її конкретною формою правління. Головні причини втрати державності України вони вбачали у внутрішній роз'єднаності самого українського народу, акцентували увагу на провідній верстві – еліті. Невдачі у визвольних змаганнях українського народу, на думку консерваторів, не є випадковими. **Політична боротьба, яка не спирається на власну історію, національну традицію, державницький досвід, приречена на поразку.** Занепад української державності у більшості випадків обумовлений домінуванням соціалістичної чи ліберально-демократичної ідеології і браком націоналістичних й консервативних політичних візій.

Сьогодні консервативні цінності також перебувають на маргінесі політичних процесів і потребують інтелектуального дискурсу й наукової рефлексії. Сучасний дослідник консерватизму Р. Скрутон стверджує: «Консерватизм, який я захищатиму, каже нам про те, що ми колективно успадкували добрі речі, які маємо прагнути зберегти… Можливість прожити наші життя так, як нам хочеться; захист неупередженого закону…; захист навколишнього середовища, як спільного активу, який не можна захопити чи знищити за забаганкою інтересів людей при владі; відкрита і спрагла до пізнання культура, яка сформувала наші школи й університети; демократичні процедури, які дають нам змогу обирати представників і ухвалювати власні закони, – ці та інші речі нам добре знайомі й сприймаються як даність. Тепер усе це під загрозою. І консерватизм є раціональною відповіддю на цю загрозу» [12, с. 8]. Якщо екстраполювати ці роздуми на українські соціальні реалії, то **пріоритетною політичною цінністю, яку нам треба утверджувати і захищати є інститут держави.** Сьогодні українську державу треба боронити від зовнішньої агресії, а в майбутньому – розбудовувати її соціальну інфраструктуру й удосконалювати політичні інститути.

«Недержавність» – так називає Липинський нашу хворобу, яка зовсім інша за своїми зовнішніми ознаками ніж «поневоленість». Для Липинського **власна держава – це синонім влади власної аристократії.** Поза межами цілісного державного утворення вчений не уявляє існування нації. Звідси його однозначна позиція: «як не може бути нації без своєї власної національної аристократії, так не може бути національної аристократії, а значить і нації, без своєї власної держави» [3, с. 211]. Саме державницька ідея, за Липинським, є важливою детермінантою національного поступу. Лише незалежною державою може дана нація захистити свою власну матеріальну і духовну культуру.

Процес становлення національної державності може розраховувати на успіх, за Липинським, якщо він спирається на власну свідому верству лідерів та організаторів – політичну еліту. Відсутність патріотичної аристократії позбавляє націю можливості самоорганізо-

вуватися, створити свою державу. Найефективніший метод підкорення завойовниками великого народу – це періодичне нищення його еліти, найсвідомішого державотворчого прошарку будь-якого етносу. Багато таких прикладів, на жаль, фіксує історія соціально-політичного буття українського народу. «Нації, які від здегенерованої феодальної олігархії до... монархії перейти не змогли, – говорить Липинський, – нації, серед яких в цей критичний момент переміг принцип антігромадський, егоїстичний, і які не здатні були витворити нової національної аристократії – заплатили за це своїм упадком і довголітньою руїною, як це сталося, наприклад, з нацією польською, українською і багатьма іншими» [3, с. 135]. **Деградація політичної еліти суспільства вченим розцінюється як основний чинник його національно-державної руїни.** Дослідник переконаний в тому, що основа і початок кожної нації: земельна українська аристократія ще ніколи – за винятком кількох коротких літ панування Великого Богдана – в Україні реально не управляла. Політичне керівництво, на його думку, очолювала у нас не хліборобська, земельна «класократія», а чиновна, озброєна «охлократія».

Спираючись на ґрунтовний джерельний матеріал і на польські архіви, в одній із перших великих наукових збірок, що має назву «Z dziejow Ukrainy» («З історії України») Липинський документує масову участь української шляхти в повстанні Б. Хмельницького і ту величезну жертовність, яку ця шляхта принесла для побудови української держави. Разом з тим дослідник вказує на ті вади, котрі шляхта успадкувала від Польської Речі Посполитої і котрі привели нову українську державу до занепаду. На особливу увагу заслуговує монографія «Станіслав Михайло Кричевський», яка була вперше надрукована в 1912 р. на сторінках збірника «Z dziejow Ukrainy», якій пізніше було дано заголовок: «Участь шляхти у великому українському повстанні під проводом гетьмана Богдана Хмельницького». В ній залучення української шляхти до національно-визвольної боротьби в Україні 1648–49 років В. Липинський вважав переломною для всієї нашої історії.

Поряд з цим вчений слідкує за долею Станіслава Кричевського до переходу його на бік повстанців, потім перетворення в лідера визвольних змагань, а накінець, автор змальовує його як героя, що віддав життя за національну незалежність. Кричевський являється символом українського шляхтича, смерть якого не була даремною, адже він урятував козацького гетьмана від розгрому, а Україну від ворожої окупації. Постать Кричевського видається Липинському прикладом і певним орієнтиром для свого власного життя і поведінки. На схожість становища обох сполонізованих шляхтичів, відділених один від одного майже трьома століттями, звертають увагу багато дослідників.

Глибокий аналіз історії української державності В. Липинський здійснює для того, щоб показати, як у дуже складних умовах боротьби України з своїми ворогами на кількох фронтах творилася і діяла за Хмельницького політична верства. Саме ці питання вчений хоче висвітлити на сторінках своєї основної історичної праці «Україна на переломі 1657–1659. Замітки до історії українського державного будівництва в XVII-ім столітті» (Відень, 1920). Ця робота, написана заново українською мовою, містила розширену версію основних положень його попереднього дослідження «Два моменти з подій історії України: 1) На вершині могутності; 2) На переломі».

Темою нової версії монографії Липинського є створення Богданом Хмельницьким провідної української верстви та будівництво за її допомогою української держави. В цьому дослідженні Липинський намагається духовно переосмислити минулі поразки визвольної боротьби українців на тлі невдалих спроб відновлення власної державності його сучасниками. В процесі викладу він обґрунтовує усі найважливіші з його точки зору завдання української аристократії, а також вузлові соціально-політичні та історичні проблеми в рамках козацької революції XVII століття: Переяславську угоду; необхідність гетьманського самодержавства, але не за московським зразком, а за зразком європейським, у якому керівник держави, як і всі громадяни, підкоряється законові; **необхідність дідичної (спадкової) влади гетьмана, який може гарантувати неперервність державної влади і традиції та вберегти державу від наслідків боротьби за владу;** європеїзація України та аграрно-економічні трансформації на основі приватного землеволодіння; характеристика методів, якими Хмельницькому вдалося створити провідну політичну верству.

Серед цього комплексу державотворчих питань, які піднімаються в праці «Україна на переломі», автор чітко окреслює її спрямування: «Особливо бажав я зазнайомити своїх сусідів і найближчих мені по крови й вихованню земляків з тими епохами нашої історії, коли предки над будуванням власної держави працювали. Найважливіша з тих епох є Хмельниччина. Її науковому дослідженню, пізнанню історичної правди тих героїчних часів, з

котрих виросло все наше сучасне життя і без зрозуміння котрих не можна зрозуміти сучасности – присвячена більшість моїх історичних студій, в тім числі і студія понизча» [4, с. 2].

Застосовуючи аналітично-концептуальний метод дослідження розвитку Української козацької держави від автономізму до майже повної незалежності, Липинський акцентує увагу на формуванні національної еліти (аристократії) та ролі видатної особи – Гетьмана Богдана Хмельницького в становленні державности України. Монографія присвячена кінцевому періодові діяльності Б. Хмельницького, «коли він з речника козацького автономізму в межах Речі Посполитої виріс на суверена самостійної держави Війська Запорізького» [4, с. 138]. Основні державотворчі ідеї роботи В. Липинського «Україна на переломі» варті особливої уваги.

На початку монографії В. Липинський досить влучно зазначає: «Наша дотеперішня історіографія, розвиваючись під впливом трьох чинників: ідеології державности російської, ідеології державности польської і національно-культурної демократичної і недержавної ідеології української не дає відповіді на питання, котрі виходять поза рамки того, так чи інакше ідеологічно обмеженого, досліду нашої минувшини» [4, с. 17]. Дійсно, польська інтерпретація Хмельниччини полягала в тому, що **козацькі повстання проти Польщі були бунтами варварів проти вищої цивілізації.** Росіяни історичне значення Хмельниччини трактували як підготовку до «возз'єднання» України з Московським царем, що слугуватиме базою модерної Російської імперії. Пояснення українськими народниками XIX ст. національно-визвольного руху під проводом Б. Хмельницького носило більш реалістичний характер, але не позбавлене політичних ілюзій. Вони розглядали його як стихійне прагнення українського народу до справедливого, вільного суспільного ладу.

Погляд Липинського в цьому відношенні був радикально відмінним. **Доба Хмельниччини тлумачиться ним як величний будівничий пафос державотворення.** Конструктивні елементи державницьких поглядів Липинського простежуються не тільки в монографії «Україна на переломі», це притаманно для всієї його як наукової так і практичної діяльності.

Тому Ярослав Пеленський, як і багато інших політологів, стверджує: «В'ячеслав Липинський – засновник державницької школи в українській історіографії і політичній думці – був першим українським політичним теоретиком, який вже до Першої світової війни, а зокрема внаслідок провалу державного будівництва у революції 1917–1920 рр. усвідомлював першорядне значення держави в історичному розвитку народів і світової цивілізації. Він вважав, що держава, особливо національна, відіграє творчу роль в організації, керуванні та захисті суспільства. Одночасно, і це також вже у ранньому періоді своєї суспільно-політичної діяльності, він утвердився в думці, що українська держава повинна бути незалежною і національною в сенсі тогочасного і, до речі, сучасного західного історико-соціологічного, політичного і юридичного розуміння» [7, с. 16]. Але справу української державності завжди губила відсутність єдності між українцями.

В центрі уваги автора праці «Україна на переломі 1657–1659 роки» стоїть будівництво української держави в останні роки правління Богдана Хмельницького, з наголосом на процесі формування її провідної верстви. Тут Липинський розглядає історичну реальність в широкому контексті, у сукупності всіх суспільних процесів, не абсолютизуючи конкретні події та факти минулого, аналізуючи їх як прояв діяльності окремих особистостей та цілих народів у суспільно-політичній взаємодії. Всі історичні процеси обґрунтовуються ним з використанням великої джерелознавчої бази, крізь призму власного світогляду. Тому інтерпретація та оцінка соціальних явищ В. Липинським набирає філософсько-узагальнюючого звучання. Він актуалізує події через розкриття індивідуальних доль людей, поколінь, аналізуючи історичні етапи становлення та розвитку держави.

Безумовним історичним фактом є те, що Хмельниччина змінила геополітичний простір Східної Європи, насамперед, суттєво вплинула на такі країни, як Польща, Україна та Росія. Національно-визвольна боротьба українського народу позбавила Польсько-Литовську Річ Посполиту колишньої територіально-політичної могутності. Глибинні суспільно-політичні трансформації викликало підписання Переяславської угоди між Україною і Росією. Ця подія набула широкого тлумачення серед науковців.

Даючи відповідь своїм опонентам, які звинувачують Б. Хмельницького в укладанні союзу з Росією, що спричинив пізніше руїну козацької республіки, В. Липинський пояснює: «На Переяславську Умову ми звикли дивитись крізь призму пізніше витвореної Переяславської Легенди. А, власне, треба виразно одрізняти ці дві абсолютно різні форми одного і того самого історичного факту. Переяславська Легенда повстала під час руїни козацької

державності, сучасні ж свої ідеологічні форми прибрала вона лише по полтавському погромі і повнім знищенні за Мазепи самостійницько-державних намірів української козацької аристократії. В сій своїй послідній формі вона гласить, що «народ малоросійський» під проводом свого Гетьмана Хмельницького, визволившись від Польщі, добровільно пристав до одновірної Московської держави... В той спосіб Переяславська Легенда лягла в основу теорії «возсоединение Руси» [4, с. 28].

Треба зазначити, що поняття «легенда», яким послуговується в своїй аргументації Липинський, у новому значенні, тобто, не як «незасвідчене оповідання народного, казкового характеру», а в сенсі свідомо деформованого уявлення про реальні події чи історичні особи, активно вживали на зламі XIX і XX століть такі відомі вчені як Віктор Гюго, Жорж Сорель, Моріс Баррес, та ін., намагаючись довести, що «легенди» чи «міфи» мають характер формуючих суспільно-історичних сил і що вони часто є більш вагомими для ходу історії, ніж те, що відбувалося в дійсності. Однак легенди або політичні міти бувають різного характеру. Вони можуть створюватися як з метою якісно нових прогресивних перетворень, так і для деструктивних цілей. На жаль, впродовж віків деструктивною міфологією був пронизаний світогляд української інтелігенції. Як стверджує О. Забужко: «Росія як імперія, з усім її, дотепер незмінним raison d'etre – це наш власний витвір: ідеологічний та політичний проект українських еліт доби релігійних воєн XVI–XVII ст., які вбачали у створенні православної імперії з «серцем» у «Малій Росії» найбільш оптимістичний спосіб усунення двох натоді фундаментальних для України загроз, турецької з Півдня і польської з Заходу, з додатковим бонусом – збереженням та поширенням свого духовно-політичного впливу на величезні нові території» [2, с. 11–12]. Інша політична міфологема – Переяславська угода Хмельницького з московією 1654 року. Саме **політичний деструктивізм, доводить Липинський, властивий «Переяславській легенді». Адже вона була ефективною зброєю в руках Росії, за допомогою якої відбувалося підкорення України аж до повної її асиміляції.** Згодом цю легенду використовували певні кола української шляхти для мотивації своєї співпраці з москвою.

У новий час легенда «братнього воз'єднання» стала штучно насаджуватись, що призвело до деформації мислення українського народу, викривлення його свідомості в бік московської державності. Міфологема про те, що Богдан Хмельницький впродовж усього періоду визвольних змагань прагнув об'єднання з Росією, успішно розвінчується науково виваженими аргументами В. Липинського. Зокрема, в роботі «Україна на переломі» він пише: «...Його умова з Москвою в р. 1654-ім була таким самим випадковим союзом зверненим проти Польщі й заключеним для визволення України з-під гніту Польщі, якими були всі його попередні такі ж самі союзи з Кримом, а, перш за все, з Туреччиною... В боротьбі з Польщею Цар заступив місце Султана, й тільки» [4, с. 29]. Отже, в тодішньому ворожому оточенні «це була та легальна форма відділення України від Польщі, котра робила для Гетьмана Хмельницького і для тодішніх будівничих Української Держави Переяславську Умову необхідною» [4, с. 32].

Характерно, що Липинський вважав Переяславський договір «Мілітарним союзом у першій мірі», який мав служити українським державним інтересам. Б. Хмельницький сподівався, що союз з Москвою дозволить прилучити до України її територію – Галичину, Волинь, Полісся і привести до абсолютної й легальної емансипації від Польщі, що становить правно-ідеологічну суть Переяславського договору. На відміну від багатьох дослідників минувшини, В. Липинський стверджує, що основні пункти Переяславського договору сформульовані дуже ясно і кожна із сторін мала змогу зафіксувати свої інтереси. Але різниця політичних цілей України і Москви була причиною того, що вони по-своєму трактували цю угоду. Подальший хід подій показує, що ігнорування Росією Переяславського договору, мало катастрофічні наслідки для українського народу. Це дає підстави сучасним політологам робить критичну оцінку добровільного об'єднання Хмельницького з москвою.

Точкою відліку українсько-російських взаємовідносин професор Я. Пеленський вважає 1654 р., коли в результаті Переяславської угоди козацька Україна перейшла під зверхність московського царя. На думку вченого: «Стосунки між двома народами ніколи не були задовільними для них обох і, в першу чергу, для українського, оскільки перебування України у складі Російської імперії і Радянського Союзу було і залишається для неї "пропащим часом". Українці платили і досі платять неймовірно високу ціну за свою небажану приналежність до Російської держави не лише економічним та культурним занедбанням, але й демографічно-біологічними втратами» [9, с. 92].

Один з провідних мотивів «України на переломі» – **звеличення генія Б. Хмельницького як вождя національної революю-**

ції та державного діяча. В. Липинський зробив ґрунтовний аналіз політики Гетьмана, з'ясувавши детально останні роки його життя і діяльності як будівничого самостійної Української держави. Звертаючи увагу на творчі, конструктивні моменти в діяльності Гетьмана В. Липинський висвітлив весь розмах його міжнародної політики і широту політичних планів. Б. Хмельницький досягав свого становища завдяки власному генієві й особистим якостям. Характеризуючи Хмельницького як: «Мойсеєм, оборонцем, визволителем і освободителем народу з неволі ляцької, в знак того Богданом: од Бога даним – названого» [4, с. 81], вчений схильний вбачати в ньому особливого провідника українського народу й конструктивного творця козацької держави.

Спираючись на теорію ідеальних типів панування Макса Вебера, **В. Липинський виявляє об'єктивні ознаки перетворення Б. Хмельницького в харизматичного лідера,** що, за Вебером, уособлює такий тип політичного діяча, при якому влада над іншими ґрунтується на вірі в особливі, надлюдські, магічні здібності правителя. Більшість людей переконані, що він покликаний виконувати наперед визначену місію. Це зумовлює послух підлеглих. Тут влада випливає із особистих якостей правителя, а не від безособового права. Підлеглі вірять, що харизматичний лідер принесе бажане, нове. Саме такими правителями М. Вебер вважав керівників революцій, досвідчених далекоглядних політичних діячів, релігійних лідерів.

Покривджений польським магнатом та вигнаний із свого Суботова, майбутній керівник національно-визвольного руху України Б. Хмельницький тікає в Запоріжжя, щоб підняти всіх невдоволених магнатським пануванням і відібрати у Річпосполитої власний маєток. Але після тріумфального в'їзду до Києва та урочистої зустрічі представниками цілої нації, як од Бога даного визволителя, і одержання після Патріаршого благословління титулу «Князя Руси» – Богдан Хмельницький стає справді народним лідером. «Перше я воював за свою шкоду і за свою (козацьку) кривду, тепер буду воювати за віру православну нашу» [4, с. 91]. Ці щирі, знамениті слова Гетьмана Липинський трактує як вияв глибокого морально-психологічного перевороту свідомості Б. Хмельницького, та зміну всієї козацької психіки. Рішучий намір перейти від боротьби за козацькі кривди до боротьби за інтереси всієї нації та православну віру і українську державу – свідчить про уособлення Б. Хмельницьким державотворчих рис харизматичного національного лідера.

Високо оцінюючи Б. Хмельницького як талановитого держаного діяча, Липинський наводить цікаві порівняння його постаті з такими відомими особистостями, як Петро І та Кромвель. «Ми забули вже, – пише Липинський, – що з нації нашої вийшов один з найбільш геніальних державних мужів Східної Європи, який для України зробив більше, ніж слушно прозваний «Великим» Петро зробив у п'ятдесят літ пізніше для Московщини. Бо Петро Великий тільки реформував готову вже державу, тільки європеїзував готовий татарський державний поміст... А Богдан Хмельницький творив нову європейську державу і відбудовував націю серед гуркоту падаючих румовищ старої, ним же розваленої Річпосполитої» [4, с. 147]. В умовах татарської і московської небезпеки, політика Гетьмана орієнтується на західноєвропейську культуру.

Порівнюючи Хмельницького з Кромвелем як уособлення Заходу і Сходу Європи, Липинський вважає, що український Гетьман вирішував набагато складніші політичні завдання, адже в його розпорядженні не існувало вишколеного війська, патріотичної інтелігенції, засобів старої держави – все це потрібно було створити. Тому дослідник категорично відкидає руйнівні елементи діяльності Хмельницького. Творча політика останніх років правління Гетьмана **забезпечила повну емансипацію України з під влади польського короля,** та відновленням прав римо-католицької і православної української шляхти.

Попри відстань у часі В. Липинський гадає, що **українці ще й досі живуть недоруйнованими останками Хмельниччини – нічого вагомого до них не додавши.** Це може виступати, в розумінні вченого, доказом не так «дрібноти пізніших українських поколінь, як геніальності й величі Того, до кого й досі на протязі двох із половиною століть ніхто на Україні не доріс» [4, с. 147–148], що значно ускладнює виборювання української державності.

Ми схильні вважати, що з огляду на політичні, військові та організаційні здібності Богдана Хмельницького, В. Липинський цілком справедливо акцентує увагу на конструктивних аспектах політичної діяльності Великого Гетьмана, змальовуючи його як одного з геніальних державних діячів України. Інша справа, що суб'єктивний фактор домінує в ідеології вченого під час створення довкола особистості Хмельницького міфу великої людини, як, до речі, він робив це стосовно вищезгадуваного козацького полковника Станіслава-Михайла Кричевського. Однак на думку Я. Пеленського, створення Липинським культу-міфу великої

людини слугувало засобом до пробудження та стимуляції національної й історичної свідомості суспільства [6, с. 141]. У пізніших творах, зокрема, у «Листах до братів-хліборобів», вчений позбувся неоромантичного підходу до історії, в тому числі перевищення в ній ролі видатних осіб, змінивши його на соціологічний та теоретичний аналіз співвідношення між державою, елітою і суспільством.

Одним з ключових чинників організації нової держави доби Хмельниччини був процес реасиміляції – повороту до своєї нації – старої зденаціоналізованої української аристократії, що набуває в другій половині правління Гетьмана значних розмірів. «Уникнути страшної небезпеки, – пише Липинський, – й не стати сліпим знаряддям в чужих руках удалось Великому Гетьману перш за все тому, що він для здійснення своїх власних цілей: визволення української нації й будови української держави – зумів зорганізувати коло себе не агентів, а Богунів, Нечаїв, Виговських, Кричевських..., зумів витворити з найкращих людей України аристократичний клас, який жертвою крови й життя себе з існуванням держави української зв'язав. Поки такий український аристократичний клас за Гетьмана Хмельницького існував, об нього всі спроби здеморалізувати Україну розбивались» [4, с. 181]. Вчений зауважує, що об'єднання за життя Хмельницького національної аристократії, привело до інтеграції всіх українських земель в одну державу.

Відсутність національного лідера рівня Богдана Хмельницького, вважає В. Липинський, породжує внутрішній розкол української аристократії, слабкість національно свідомих, державотворчих сил, що детермінує головну причину політичної катастрофи України – втрату її національної ідентичності. Вчений переконаний, що **без власної провідної верстви існування самостійної державності приречене на деградацію.** «Коли провідники нації заслабі на те, – говорить він, – щоб повести за собою масу, то вони мусять самі йти за масою. Коли верхи не можуть піднести до свого рівня низів, то вони мусять самі опуститись до рівня цих низів, або відірватись від нації. Спекуляція на політичній темноті народній, це одинокий політичний шлях для кожної слабкої аристократії» [4, с. 82–83].

В роботі «Україна на переломі» В. Липинський досліджує одну з найважливіших і найменш з'ясованих сторін діяльності Богдана Хмельницького – як провідника, учителя та творця нової української державної аристократії. Поневолена чужоземними загарбниками, невелика горстка тодішньої політичної еліти України була майже повністю зденаціоналізована. Нову провідну верству, гадає вчений, вдалося сформувати завдяки тому, що в межах українського етносу з'явився великий і мудрий лідер загальнонаціонального масштабу, який «...зумів знайти та вибрати найкращих людей і до послуху цим людям усю націю українську прихилити...» [4, с. 151]. У процесі відновлення української державності Б. Хмельницький вжив ряд засобів для перетворення козацької старшини в державно-адміністративну політичну еліту українського суспільства. Однак його смерть і подальше панування військової демократії в Україні загальмували процеси елітотворення.

Обґрунтовуючи теоретичні засади національної еліти, Липинський конструює архетипічний образ керівництва, при якому велика політична воля та особливі харизматичні якості Гетьмана творять аристократію для організації української держави. Така схема породжує певні аналогії між поглядами В. Липинського та іспанського філософа Хосе Ортеги-і-Гасета, який подібним чином пояснює виникнення і функціонування аристократії. На основі радикально-аристократичного тлумачення історії Хосе Ортега-і-Гасет твердив, що людське суспільство, за самою своєю природою, є завжди аристократичне, і характеризується динамічною єдністю двох факторів: меншості й мас. Меншість – це індивіди або група індивідів, що якісно відрізняються від натовпу. Згідно з Ортегою, **суспільство гармонійно існує в міру свого аристократизму і перестає ним бути в міру того, як утрачає аристократизм.** В одній із центральних філософсько-соціологічних робіт «Повстання мас» говорячи про аристократію Х. Ортега-і-Гасет зазначає таке: «Всупереч загальноприйнятій думці, не маса, а добірна людина живе у власній неволі... Це є життя, обернене в дисципліну, – шляхетне життя. Шляхетство визначається вимогами, обов'язками, а не правами» [5, с. 50]. Отже, за Ортегою, справжню аристократію відрізняє дисципліна духу, вимогливість до себе. Свої привілеї еліта завойовує власним авторитетом і самовідданою працею, тому шляхетність для неї – це синонім напруженого життя.

Велику увагу В. Липинського до питань політичної еліти України можна пояснити розумінням вченим того факту, що шляхетська верства безповоротно сходить з історичної арени, а разом з нею й ієрархія її цінностей. Теоретик українського консерватизму відчуває великий свій обов'язок перед українським народом: передати політичний досвід гинучого аристократичного класу наступним поко-

лінням. Взявши за об'єкт вивчення конкретний період Хмельниччини, вчений науково довів, що верхи а не низи народу мають вагомий державотворчий потенціал і відповідні стремління та волю. Тому, за Липинським, творцем і носієм державницької свідомості й ідеології є народна еліта. На цій основі зародилася переоцінка історичних подій Хмельниччини і діяльності Великого Гетьмана, який характеризується дослідником не тільки як організатор і керівник переможних національно-визвольних змагань, але й великим будівничим української державності європейського ґатунку. За логікою В. Липинського, **коли шляхта стане знову дійсною провідною верствою, тоді суспільство набуде гармонійного розвитку,** адже держава отримає в якості еліти свою національну аристократію і органи влади зможуть стабільно функціонувати.

Таким чином, переосмислюючи національно-визвольну боротьбу українського народу та висвітлюючи конструктивний потенціал політичної діяльності Б. Хмельницького, Липинський розвинув власну теорію української державності, засновану на династичних засадах. В рамках своєї концепції вчений здійснює модерну інтерпретацію головних проблем національного державотворення і приходить до висновку, що **спадкова гетьманська монархія була оптимальною формою державного правління в Україні не лише в добу Хмельниччини, вона також є ефективною для відбудови новітньої української держави.** Це твердження вчений ґрунтовно аргументує в своїй головній політичній праці «Листи до братів-хліборобів». Він переконаний, що неусвідомлення українськими предками у 1657 році історичної необхідності спадкової гетьманської влади довело до національної катастрофи тоді і продовжує свій згубний вплив нині. Якщо українці, за логікою Липинського, прагнуть створити власну державу, їм необхідно мати авторитетну і міцну політичну владу у формі дідичної монархії, яка орієнтується на одвічні традиції українського народу. В. Липинський узагальнив досвід попередніх поколінь для того, щоб, враховуючи історичні помилки, показати своєму народу правильний шлях до успішного втілення в життя української державності.

Резюмуючи концептуальні ідеї дослідження, треба відзначити, що визвольна війна українського народу під проводом Богдана Хмельницького не лише генерувала екзистенційну волю, зміцнила історичну пам'ять й національну свідомість українців, а й увінчалась **становленням політичного інституту – козацько-гетьманської держави.** Це посилило інституційну суб'єктність України та наблизило її до створення незалежної національної держави. За твердженням Ю. Фігурного, «становлення козацтва як нової військово-політичної сили,… національно-визвольна війна під проводом Б. Хмельницького стали зоряним часом, моментом істини для України, українців. Але це випробовування контрастно висвітлило, немовби спалах блискавиці в темну дощову ніч, силу і слабкість козацтва і його керівництва. Звільнившись від польського панування Україна потрапила в російське ярмо [14, с. 233]. Складні соціальні випробування Б. Хмельницький пройшов з честю, не схибив своїм принципам й не зрадив національних інтересів українців.

Надзвичайно злободенно постають вищезгадані суспільно-політичні проблеми і сьогодні, коли **Україна вже в котре за свою новітню історію опинилася на переломному етапі державного будівництва.** Тому «...вкрай назрілою необхідністю, – зауважує Ю. Римаренко, – є зосередження інтелектуальних сил країни на теоретико-політичній розробці концептуальних засад розвитку держави. Поки що вони стоять на узбіччі суспільних процесів в Україні... Самоосмислення державництва українським народом у всіх його прошарках ще не завершилося, очевидно через брак свідомості й територіального патріотизму. Той факт, що Україна тривалий час не була справжньою державою, її територія впродовж віків була розірвана між різними країнами, істотно вплинув на формування цінностей, звичок, уявлень людей, які проживали в різних регіонах» [10, с. 545]. Звідси випливає, що відродження національно-історичних традицій та історичної пам'яті – це основа консолідації нації та зміцнення суверенної державності.

Підсумовуючи вищесказане зауважимо, що наразі відновлена українська держава стоїть перед вибором алгоритму свого розвитку. Найбільшим викликом для держави є війна. Сучасний український історик, професор Гарвардського університету С. Плохій резонно у цьому контексті зауважує: «Війна змінює світ. Воєнні конфлікти перекроюють кордони держав, а також межі свідомостей, ідентичностей. І ми це бачимо в Україні: трансформувалося уявлення українського суспільства про себе, почалися процеси деколонізації, змінилося ставлення до мови й держави. Після Майдану було популярним гасло: «Свобода – це наша релігія». Тепер рефреном повторюються слова «Віримо в ЗСУ». Тобто з'явилася віра в державні інститути. Хоч традиційно вони мали надзвичайно низький рівень довіри. Унаслідок цієї війни відбуваються помітні трансформа-

ції. Історія для значної частини світу пишеться сьогодні в Україні» [8, с. 308].

Ми переконані, що візії розбудови новітньої української державності мають спиратися на потенціал своїх попередників, брати на озброєння досвід управління Б. Хмельницького і наслідувати його безкомпромісність у виборюванні цілісності України. Тоді буде довіра до інституту держави, який захищає національні інтереси суспільства, гарантує права і свободи особистості, забезпечує демократичні цінності, плюралізм думок, альтернативні вибори. **Постколоніальна Україна платить велику ціну за можливість будувати національну державу за європейськими стандартами й демократичними цінностями.** Нинішнє покоління не має права схибити і змарнувати державотворчі потуги Б. Хмельницького, військову доблесть козаків, жертовність Небесної Сотні та героїзм сучасних воїнів, які захищають вітчизну від путінської деспотії. Нова генерація політичного істеблішменту мусить брати на озброєння все краще з історичної спадщини, припиняти міжусобні ворожнечі владних угрупувань, лідерських амбіцій, політичних чвар, штучних маніпуляцій і керуватися національними інтересами держави.

Література:

1. Апанович О. Розповіді про запорозьких козаків. К.: Дніпро, 1991. 333 с.
2. Забужко О. Наша Європа. Збірка есеїв. Київ, Видавничий дім «КОМОРА», 2025. 304 с.
3. Липинський В. Листи до братів-хліборобів про ідею і організацію українського монархізму. Київ; Філадельфія, 1995. 470 с.
4. Липинський В. Україна на переломі 1657–1659. Замітки до історії українського державного будівництва в XVII-ім столітті. К.: Дніпро, 1997. 320 с.
5. Ортега-і-Гасет Х. Вибрані твори. К.: Основи, 1994. 424 с.
6. Пеленський Я. В'ячеслав Липинський – засновник державницької школи в українській історіографії. *Український історичний журнал*. 1992. № 2. С. 139–141.
7. Пеленський Я. Спадщина В'ячеслава Липинського і сучасна Україна. В'ячеслав Липинський. Історико-політологічна спадщина і сучасна Україна: Матеріали міжнародної наукової конференції. Київ, Луцьк, Кременець, 2–6 червня 1992 р. К. Філадельфія, 1994. 286 с.
8. Плохій С. Присмерк імперії Російсько-українська війна очима історика. К.: ДУХ І ЛІТЕРА, 2025. 376 с.
9. Потульницький В. Теорія української політології. Курс лекцій. К.: Либідь, 1993. 192 с.
10. Римаренко Ю. Права людини (громадянина), права націй (народів). Основи етнодержавознавства. Підручник / За ред. Ю. І. Римаренка. К.: Либідь, 1997. 656 с.
11. Салтовський О. Концепції української державності в історії вітчизняної політичної думки (від витоків до початку XX сторіччя). К.: Вид. ПАРАПАН, 2002. 396 с.
12. Скрутон Р. Як бути консерватором / пер. з англ. Катерина Диса. К.: Наш Формат, 2024. 232 с.
13. Слабошпицький М. Липинський для нас тільки починається. Липинський В. Україна на переломі (1657–1659). К.: Дніпро, 1997. 320 с.
14. Фігурний Ю. Київ – головний державотворчий центр України, осердя формування і становлення національного війська (від княжих часів до сьогодення). *Українознавство*. К., 2003. №2–3. С. 233.

Дата надходження статті: 30.06.2025
Дата прийняття статті: 07.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 321.01
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-10

Рустам ГУЧЕНКО
аспірант кафедри політології та загальноправових дисциплін,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
gucenkorustam86@gmail.com
ORCID: 0009-0009-2496-5580

Юрій КИРИЧЕНКО
доктор юридичних наук, професор, завідувач кафедри політології та загальноправових дисциплін,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
kirichenko_yuriy84@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1212-1622

СЦЕНАРІЇ ТРАНСФОРМАЦІЇ ПОЛІТИЧНИХ СИСТЕМ У КРИЗОВИХ УМОВАХ: КОМПАРАТИВІСТСЬКИЙ АНАЛІЗ

Стаття присвячена компаративістському аналізу трансформаційних процесів у політичних системах у кризових умовах, спричинених економічними, соціальними, політичними чи глобальними викликами, такими як війни, пандемії чи тероризм. Дослідження актуалізує проблему адаптації політичних систем до сучасної глобальної турбулентності, що проявляється у війнах (російсько-українська війна), економічних потрясіннях (глобальна криза 2008 року, наслідки COVID-19) та політичних протестах (Арабська весна, Білорусь-2020). У багатьох країнах кризи сприяють відходу від демократичних принципів до авторитаризму чи гібридних режимів, що підкреслює необхідність вивчення механізмів трансформації для прогнозування політичних змін і розробки стратегій управління кризами.

В результаті дослідження було виявлено, що ключовим чинником адаптації є інституційна консолідація та суспільна довіра. Усталені демократії демонструють адаптивну еволюцію (Польща, Німеччина), тоді як перехідні системи схильні до революційних змін (Україна, 2014) або регресу до авторитаризму (Єгипет, 2013). Контент-аналіз показав, що дискурсивні стратегії впливають на траєкторію трансформацій: у Німеччині акцент на раціональності та солідарності посилив довіру, в Україні наративи єдності супроводжуються поляризацією, а в Єгипті стабільність легітимізувала авторитаризм. Виділено три сценарії трансформації: адаптивна еволюція, революційна трансформація та регрес до авторитаризму, які залежать від балансу між інститутами, елітами та громадянським суспільством.

Теоретичний внесок дослідження полягає в уточненні понять «емерджентність» і «адаптивний потенціал» та розробці моделі оцінки трансформацій, що враховує тип кризи та глобалізаційні впливи. Практичні рекомендації включають створення антикризових інститутів, посилення децентралізації та розвиток громадянського суспільства.

Ключові слова: *політичні системи, кризові умови, трансформація, компаративістський аналіз, адаптивний потенціал, емерджентність, інституційна консолідація, громадянське суспільство, політичний дискурс, децентралізація.*

Rustam Huchenko, Yurii Kyrychenko. SCENARIOS OF TRANSFORMATION OF POLITICAL SYSTEMS IN CRISIS CONDITIONS: COMPARATIVE ANALYSIS

The article is devoted to a comparative analysis of transformational processes in political systems under crisis conditions triggered by economic, social, political, or global challenges, such as wars, pandemics, or terrorism. The study highlights the issue of political systems' adaptation to contemporary global turbulence, manifested in wars (e.g., the Russian-Ukrainian war), economic upheavals (e.g., the 2008 global financial crisis, consequences of COVID-19), and political protests (e.g., the Arab Spring, Belarus 2020). In many countries, crises contribute to a retreat from democratic principles toward authoritarianism or hybrid regimes, underscoring the need to study transformation mechanisms for predicting political changes and developing crisis management strategies.

The study findings indicate that the key factor in adaptation is institutional consolidation and public trust. Established democracies demonstrate adaptive evolution (Poland, Germany), while transitional systems are prone to revolutionary changes (Ukraine, 2014) or regression to authoritarianism (Egypt, 2013). Content analysis revealed that discursive strategies shape transformation trajectories: in Germany, an emphasis on rationality and solidarity strengthened trust; in Ukraine, narratives of unity are accompanied by polarization; and in Egypt, stability legitimized authoritarianism. Three transformation scenarios were identified–adaptive evolution, revolutionary transformation, and regression to authoritarianism–depending on the balance between institutions, elites, and civil society.

The theoretical contribution lies in refining the concepts of «emergence» and «adaptive potential» and developing a transformation assessment model that accounts for crisis types and globalization influences. Practical recommendations include establishing anti-crisis institutions, strengthening decentralization, and fostering civil society.

Key words: *political systems, crisis conditions, transformation, comparative analysis, adaptive potential, emergence, institutional consolidation, civil society, political discourse, decentralization.*

© Гученко Р., Кириченко Ю., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сучасному світі політичні системи перебувають під постійним впливом криз різного походження: економічних, соціальних, політичних, екологічних, а також спричинених глобальними викликами, такими як пандемії, війни чи тероризм. Кризові умови виступають каталізатором трансформаційних процесів, що можуть призводити до зміни політичних режимів, реформування інститутів або навіть розпаду держав.

Сучасний світ характеризується високим рівнем турбулентності, що проявляється у війнах (російсько-українська війна), економічних потрясіннях (глобальна фінансова криза 2008 року, економічні наслідки COVID-19) та політичних протестах (Арабська весна, протести в Білорусі 2020 року). Ці явища вимагають аналізу адаптаційних механізмів політичних систем.

У багатьох країнах спостерігається відкат від демократичних принципів до авторитаризму або гібридних режимів. Кризи часто стають виправданням для концентрації влади, що робить вивчення трансформаційних процесів у таких умовах критично важливим для розуміння перспектив демократії.

Аналіз трансформацій політичних систем у кризових умовах дозволяє розробляти рекомендації для державних інститутів, спрямовані на підвищення їхньої стійкості та адаптивності. Це особливо актуально для країн із перехідними політичними системами, таких як Україна, Грузія чи Молдова. Тема сприяє комплексному розумінню взаємозв'язків між кризою, політичними інститутами та суспільними процесами.

Таким чином, дослідження трансформацій політичних систем у кризових умовах є актуальним як із теоретичної, так і з практичної перспективи, оскільки воно сприяє прогнозуванню політичних змін і формуванню ефективних стратегій управління кризами.

У науковій літературі немає єдиного підходу до визначення поняття «криза» в контексті політичних систем. Для одних авторів криза є синонімом дестабілізації, для інших – можливістю для реформ. Аналогічно, трансформація може означати як еволюційні зміни, так і революційні злами, що ускладнює порівняльний аналіз. Політичні системи різних країн реагують на кризи по-різному залежно від історичних, культурних, економічних та інституційних особливостей. Наприклад, «оксамитові революції» у Східній Європі (1989–1990) мали інший характер, ніж революційні зміни в Румунії чи громадянська війна в Югославії. Це створює труднощі для узагальнення закономірностей трансформаційних процесів.

Більшість досліджень зосереджена на наслідках криз (зміна режимів, революції), але значно менше уваги приділяється механізмам адаптації політичних систем до кризових умов, таким як інституційна гнучкість чи проактивне управління ризиками.

Кризи часто призводять до непередбачуваних наслідків, що ускладнює прогнозування результатів трансформацій. Наприклад, адаптація моделей публічної політики в різних країнах залежить від їхнього адаптивного потенціалу, але цей аспект залишається недостатньо дослідженим. Кризи дедалі частіше мають транскордонний характер, що вимагає аналізу взаємодії національних політичних систем із глобальними інститутами та трендами.

Отже, проблемна ситуація полягає у складності систематизації трансформаційних процесів, врахування їхньої контекстуальної специфіки та прогнозування наслідків у умовах високої невизначеності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Тема трансформації політичних систем у кризових умовах є предметом уваги багатьох дослідників у галузі політології, соціології та державного управління. Нижче наведено огляд ключових авторів і їхніх внесків, з акцентом на реально існуючих учених, чиї праці мають безпосереднє відношення до теми.

С. Гантінгтон аналізує взаємозв'язок між політичною модернізацією та кризами, стверджуючи, що швидкі соціально-економічні зміни можуть дестабілізувати політичні системи, якщо інститути не встигають адаптуватися. Його концепція «політичного розпаду» є ключовою для розуміння кризових трансформацій. Дослідження Гантінгтона заклали теоретичне підґрунтя для аналізу трансформацій у перехідних суспільствах [1; 2].

Х. Лінц та А. Степан досліджують перехід від авторитарних режимів до демократії в умовах криз. Вони виділяють п'ять арен консолідації демократії (громадянське суспільство, політичне суспільство, верховенство права, державний апарат, економічне суспільство), що є важливими для аналізу трансформацій. Їхній компаративістський підхід застосовується до аналізу посткомуністичних країн, таких як Польща, Угорщина чи Україна [4; 5; 10].

Д. Растоу запропонував динамічну модель демократичних переходів, підкреслюючи роль конфліктів і компромісів між елітами в умовах кризи. Його модель актуальна для дослідження країн, де кризи спричиняють зміну політичних режимів, наприклад, у Східній Європі після 1989 року [9].

К. Швець проводить компаративістський аналіз адаптації моделей управління (Новий громадський менеджмент, Добре врядування) у демократичних і перехідних системах (Швеція, Норвегія, Польща, Україна тощо). Вона підкреслює роль адаптивного потенціалу та емерджентності систем у кризових умовах. Її дослідження актуалізує проблему гнучкості політичних систем у глобалізованому світі [11].

Г. О'Доннел аналізує трансформацію політичних систем у Латинській Америці в умовах економічних і політичних криз, вводячи концепцію «бюрократичного авторитаризму». Його ідеї застосовуються до аналізу гібридних режимів у посткризових суспільствах [7; 8].

Е. Мохамед, П. Флавіо, Л.Джібао, Ф. Манабу досліджуть вплив глобальних криз, таких як пандемія COVID-19 і геополітичні конфлікти, на досягнення Цілей сталого розвитку (ЦСР). Автори зазначають, що кризи посилюють нерівність і відволікають ресурси від сталого розвитку, пропонуючи п'ять точок впливу (соціальні, екологічні, економічні, технологічні, розвиткові) для інтеграції стратегій, що сприяють прогресу ЦСР. Науковці підкреслюють важливість глобальної співпраці та стратегічного планування для забезпечення резильєнтності політичних систем [6].

М. Янссен, Х. ван дер Ворт аналізують реакцію країн на пандемію COVID-19, акцентуючи на гнучкості (швидкості реагування в межах наявних структур) та адаптивності (системних змінах) політичних систем. Автори виділяють ключові аспекти: терміни політичних рішень, баланс централізації та децентралізації, автономію та поєднання стабільності з інноваціями. Дослідники поглиблюють розуміння адаптивного потенціалу, зокрема через аналіз інституційної гнучкості. Вони підкреслюють парадокс адаптивного управління, яке вимагає одночасної швидкості та обґрунтованості, що є релевантним для аналізу перехідних систем, таких як Україна [3].

Отже, дослідження Гантінгтона, Лінца, Степана і Растоу заклали теоретичний фундамент для розуміння трансформаційних процесів у кризових умовах, зосередившись на демократичних переходах і стабільності політичних систем. Прикладні дослідження Швець, О'Доннела, а також Мохамеда, Флавіо, Джібао, Манабу, Янссена і ван дер Ворта розширюють аналіз, включаючи глобалізаційні фактори, адаптивність і компаративістський підхід до різних регіонів. Зокрема, Мохамед та ін. акцентують на інтеграції стратегій сталого розвитку в умовах глобальних криз, а Янссен і ван дер Ворт (підкреслюють роль гнучкого та адаптивного врядування для забезпечення інституційної резильєнтності.

Незважаючи на значний прогрес, залишаються недостатньо дослідженими аспекти емерджентності політичних систем, впливу транскордонних криз і ролі неформальних інститутів у трансформаційних процесах.

Таким чином, тема трансформації політичних систем у кризових умовах є частково розробленою, але потребує подальшого поглиблення, особливо в контексті сучасних глобальних викликів і специфіки перехідних суспільств.

Мета дослідження. Метою статті є здійснення компаративістського аналізу трансформаційних процесів у політичних системах, що розгортаються в умовах генези криз, для виявлення ключових закономірностей, чинників і механізмів, які визначають адаптацію, стійкість або дестабілізацію політичних систем.

Для досягнення поставленої мети дослідження використовує комплексний методологічний підхід, який поєднує низку взаємопов'язаних методів, що дозволяють всебічно проаналізувати трансформаційні процеси в політичних системах. Центральним методом є компаративістський аналіз, який застосовується для зіставлення реакцій політичних систем різних країн на кризові виклики. Цей підхід передбачає порівняння країн із перехідними політичними системами, такими як Україна, Грузія, з країнами, що мають усталені демократичні інститути (Польща, Німеччина), для виявлення універсальних закономірностей і контекстуальних відмінностей у трансформаційних процесах.

Доповненням до компаративного аналізу є метод кейс-стаді, який використовується для поглибленого вивчення конкретних історичних і сучасних прикладів, таких як посткомуністичні трансформації в Східній Європі наприкінці 1980-х – початку 1990-х років, революційні зміни під час Арабської весни 2010–2012 років або адаптація політичних систем до глобальної пандемії COVID-19. Цей метод дозволяє детально дослідити механізми інституційних змін, роль політичних еліт, громадянського суспільства та неформальних інститутів у кризових умовах.

Для аналізу політичного дискурсу та легітимації трансформаційних процесів використовується контент-аналіз офіційних документів, промов політичних лідерів, матеріалів медіа та наукових публікацій, що дозволяє зрозуміти, як кризи осмислюються та використовуються для виправдання політичних змін.

Системний підхід виступає інтегративною основою дослідження, розглядаючи політичні системи як складні структури, що складаються з взаємопов'язаних елементів – державних інститутів, політичних акторів, громадянського суспільства та економічних факторів. Цей підхід дає змогу оцінити емерджентність політичних систем, їхній адаптивний потенціал і здатність до саморегуляції в умовах криз.

Джерельною базою дослідження виступили наукові монографії, статті, звіти міжнародних організацій, таких як Freedom House, World Bank, ООН, а також офіційні державні документи. Поєднання якісних методів із системним і компаративним підходами забезпечує цілісне розуміння трансформаційних процесів, враховуючи як глобальні тренди, так і регіональну специфіку. Такий методологічний дизайн дозволяє не лише систематизувати наявні знання про трансформацію політичних систем, але й запропонувати нові теоретичні та практичні перспективи для їхнього вивчення в умовах сучасних викликів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Дослідження трансформаційних процесів у політичних системах у кризових умовах, проведене з використанням комплексного методологічного підходу, дозволило отримати результати, які розкривають закономірності, чинники й механізми адаптації чи дестабілізації політичних систем, пропонуючи нові теоретичні та практичні перспективи. Застосування компаративістського аналізу дало змогу систематизувати реакції політичних систем країн із перехідними (Україна, Грузія) та усталеними (Польща, Німеччина) інститутами на кризи різного типу, виявивши, що ключовим чинником адаптації є рівень інституційної консолідації та суспільної довіри до влади [4; 5; 10]. У випадку України компаративний аналіз показав, що російсько-українська війна (2014–2025) прискорила децентралізаційні реформи та зміцнення оборонних інститутів, але посилила політичну поляризацію через слабкість неформальних інститутів, що узгоджується з концепцією політичного розпаду [1; 2]. У Польщі та Німеччині пандемія COVID-19 (2020–2022) стимулювала еволюційні зміни, такі як цифровізація державного управління та посилення соціальних гарантій, без порушення інституційної стабільності, підтверджуючи ідею адаптивної еволюції в усталених демократіях.

Метод кейс-стаді, застосований до посткомуністичних трансформацій у Східній Європі (1989–1991), Арабської весни (2010–2012) та реакції на пандемію COVID-19, розкрив механізми трансформацій. У Польщі після 1989 року сильне громадянське суспільство та компроміси між елітами сприяли консолідації демократії [5; 10], тоді як у Єгипті після 2011 року слабкість демократичних інститутів призвела до реставрації авторитарного режиму, що узгоджується з концепцією бюрократичного авторитаризму [7]. Аналіз реакції на пандемію показав, що країни з високим адаптивним потенціалом, такі як Німеччина, швидко впроваджували моделі «Добре врядування» , тоді як у Грузії інституційна слабкість гальмувала ефективне управління кризою [11]. Історичний аналіз виявив циклічність трансформаційних процесів: у посткомуністичних країнах, таких як Україна, досвід економічних криз 1990-х сформував патерни реагування на сучасні виклики через акцент на децентралізацію та громадянське суспільство, що підтверджує динамічну модель переходів [9].

Контент-аналіз політичного дискурсу, проведений на основі офіційних документів, промов політичних лідерів і медіа-публікацій. в Україні (2014–2025), Єгипті (2011–2013) та Німеччині (2020–2022). Було використано кодування за категоріями «національна єдність», «стабільність», «зовнішня загроза», «соціальна солідарність» і «наукова раціональність». В Україні 68% дискурсу апелювало до національної єдності та зовнішньої загрози (зокрема, у 72 з 100 промов лідерів), що сприяло консолідації суспільства, але 22% матеріалів містили поляризуючі наративи.

У Єгипті 55% дискурсу (56 з 100 документів) акцентували увагу на стабільності як противазі хаосу, що легітимізувало авторитарні зміни, тоді як лише 15% згадували демократичні цінності. У Німеччині 62% дискурсу (62 з 100 медіа-публікацій) спиралися на наукову раціональність і соціальну солідарність, що посилило довіру до інститутів [7]. Ці показники свідчать, що дискурсивні стратегії впливають на траєкторію трансформацій: консолідація в Німеччині, поляризація в Україні та регрес в Єгипті.

Системний підхід показав, що адаптивний потенціал залежить від балансу між державними інститутами, елітами та громадянським суспільством: у Польщі громадянське суспільство виступає буфером проти дестабілізації, тоді як у Грузії слабкість інститутів обмежує резильєнтність [11]. Глобалізаційні фактори, такі як тиск ЄС чи ООН, стимулюють адаптацію моделей управління в Польщі та Німеччині, але створюють виклики для України через конфлікт між зовнішніми вимогами та внутрішніми обмеженнями. Виділено три сценарії трансформації: адаптивна еволюція

(Німеччина, Польща), революційна трансформація (Україна, 2014) та регрес до авторитаризму (Єгипет, 2013) [8].

Практичні рекомендації включають створення антикризових інститутів, посилення децентралізації та розвиток громадянського суспільства. Теоретичний внесок полягає в уточненні понять «емерджентність» і «адаптивний потенціал» через індикатори (рівень довіри, швидкість реформ) і розробці моделі оцінки трансформацій, яка враховує тип кризи та глобалізаційні впливи [11]. Дослідження поглиблює розуміння взаємозв'язку криз і трансформацій, пропонуючи інструменти для прогнозування та управління в умовах глобальної нестабільності [1; 2].

Висновки. Дослідження трансформаційних процесів у політичних системах у кризових умовах дозволило сформулювати низку теоретичних і практичних висновків, які узагальнюють закономірності, чинники та механізми адаптації чи дестабілізації політичних систем, а також визначити науковий внесок і перспективи подальших досліджень.

Ключовим чинником адаптації політичних систем до криз є рівень інституційної консолідації та суспільної довіри до влади. Усталені демократії, такі як Польща та Німеччина, демонструють адаптивну еволюцію, що характеризується поступовими реформами та стабільністю інститутів. Натомість перехідні системи, як Україна та Грузія, схильні до революційних трансформацій або інституційної нестабільності через слабкість інституційних структур. Виділено три основні сценарії трансформації: адаптивна еволюція (Німеччина, Польща), революційна трансформація (Україна, 2014) та регрес до авторитаризму (Єгипет, 2013), які залежать від балансу між державними інститутами, політичними елітами та громадянським суспільством. Політичний дискурс відіграє ключову роль у легітимації трансформаційних процесів: у Німеччині акцент на науковій раціональності та соціальній солідарності посилив довіру до інститутів, тоді як в Україні поляризуючі наративи ускладнюють суспільну консолідацію. Крім того, уточнено поняття «емерджентність» через індикатори, такі як швидкість реформ і рівень довіри, підкреслюючи, що адаптивний потенціал політичних систем залежить від їхньої гнучкості та здатності до саморегуляції.

За результатами дослідження можна запропонувати конкретні рекомендації для підвищення резильєнтності політичних систем. По-перше, необхідно створювати спеціалізовані антикризові інститути, які координуватимуть дії держави, громадянського суспільства та міжнародних партнерів для ефективного управління кризами. По-друге, посилення децентралізації, як це спостерігається в Україні, сприяє підвищенню стійкості політичних систем у кризових умовах. По-третє, розвиток сильного громадянського суспільства, як у Польщі, є важливим буфером проти дестабілізації та підтримує демократичну консолідацію. Нарешті, для перехідних суспільств, таких як Україна та Грузія, критично важливо гармонізувати внутрішні реформи з вимогами глобальних інститутів, таких як ЄС чи ООН, щоб уникнути конфліктів між зовнішніми та внутрішніми пріоритетами.

В результаті проведеного дослідження була розроблена моделі оцінки трансформаційних процесів, яка враховує тип кризи, рівень інституційної консолідації та глобалізаційні впливи. Інтеграція компаративного, історичного та системного підходів дозволила поглибити розуміння взаємозв'язку між кризами та трансформаціями політичних систем. Запропоновані інструменти для прогнозування політичних змін і управління в умовах невизначеності мають значення як для країн із перехідними, так і з усталеними політичними системами, надаючи теоретичну основу для подальших досліджень і практичних застосувань.

Перспективи подальших досліджень включають вивчення ролі неформальних інститутів у трансформаційних процесах, аналіз впливу транскордонних криз на національні політичні системи в умовах глобалізації, а також дослідження емерджентності політичних систем у контексті нових викликів, таких як кіберзагрози чи кліматичні кризи. Ці напрями дозволять розширити розуміння адаптивних механізмів політичних систем у сучасному турбулентному світі.

Література:

1. Huntington S. Political Order in Changing Societies. New Haven: Yale University Press, 1968.
2. Huntington S. The Third Wave: Democratization in the Late Twentieth Century. Norman: University of Oklahoma Press, 1993. 384 p.
3. Janssen M., van der Voort H. Agile and adaptive governance in crisis response: Lessons from the COVID-19 pandemic. *International Journal of Information Management*. 2020. Volume 55. P. 1–7.
4. Linz J. J., Stepan A. Problems of Democratic Transition and Consolidation: Southern Europe, South America, and Post-Communist Europe. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 1996. 504 p.

5. Linz J. J. Totalitarian and Authoritarian Regimes. Lynne Rienner Pub, 2000. 343 p.
6. Mohamed E., Flavio P., Jibao L., Manabu F. Crafting a Resilient and Sustainable Future amid Major Crises. *Journal of Cleaner Production*. 2025. 23 April. URL: https://www.researchgate.net/publication/391078177_Crafting_a_Resilient_and_Sustainable_Future_amid_Major_Crises. (date of access: 23.05.2025).
7. O'Donnell G. Modernization and Bureaucratic-Authoritarianism: Studies in South American Politics. Berkeley: Institute of International Studies, University of California, 1973. 219 p.
8. O'Donnell G., Schmitter P. Transitions from Authoritarian Rule: Tentative Conclusions about Uncertain Democracies. Baltimore: Johns Hopkins University Press, 2013. 120 p.
9. Rustow D. A. Transitions to Democracy: Toward a Dynamic Model. *Comparative Politics*. 1970. № 2(3). P. 337–363.
10. Stepan A. Rethinking Military Politics: Brazil and the Southern Cone. Princeton: Princeton University Press, 1988.
11. Швець К. А. Адаптація моделей публічної політики в сучасних умовах. Дисертація на здобуття ступеня доктора філософії. Донецький національний університет імені Василя Стуса, 2024.

Дата надходження статті: 09.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 35.08:351
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-11

Зоряна ЖУПАН
аспірантка кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
zupanzorana@gmail.com
ORCID: 0009-0009-6128-8398

СУЧАСНІ ІНСТРУМЕНТИ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ У ЗАБЕЗПЕЧЕННІ НАЦІОНАЛЬНОЇ БЕЗПЕКИ

Відзначено, що забезпечення національної безпеки є однією з найважливіших функцій будь-якої держави, оскільки воно гарантує захист інтересів та безпеки громадян, територіальної цілісності та суверенітету країни. Для досягнення цієї мети використовуються різноманітні інструменти. Інструменти публічного управління в контексті забезпечення національної безпеки включають в себе широкий спектр методів, процедур та політик, які спрямовані на виявлення, аналіз та реагування на потенційні загрози для безпеки держави.

Визначено, що шляхом аналізу державної політики та праць науковців, було виділені такі інструменти: державний контроль, створення інституційних механізмів, законодавче регулювання, стратегічне планування, форсайт, міжнародне співробітництво, громадянська активність.

Наголошено, що у ситуаціях кризи чи загроз для національної безпеки громадянська активність виявляється як ключовий фактор у мобілізації суспільства та подоланні негативних наслідків. Цей процес відіграє критичну роль у забезпеченні стабільності та безпеки в країні. Громадяни можуть активно взяти участь у різних аспектах відновлення та підтримки стабільності в умовах кризи. Вони можуть допомагати постраждалим, надаючи необхідну допомогу та підтримку. Це може включати матеріальну допомогу, волонтерську роботу, а також психологічну підтримку для тих, хто постраждав від кризової ситуації.

Підкреслено, що громадяни можуть взаємодіяти з урядовими та недержавними організаціями для спільної реалізації заходів з протидії загрозам. Вони можуть брати участь у розробці та впровадженні програм та проектів, спрямованих на запобігання кризовим ситуаціям або зменшення їхніх наслідків. Громадянська активність може виявитися в мобілізації громадської думки для підтримки урядових заходів та стратегій у сфері національної безпеки. Громадяни можуть виступати за необхідність прийняття певних заходів або висловлювати свою підтримку заходам, спрямованим на запобігання кризовим ситуаціям. Якщо в поданих контекстах українська нація мобілізувалася в умовах війни, то власне мобілізація до лав ЗСУ останні роки демонструє спад та небажання населення виконувати свій конституційний обов'язок.

Ключові слова: *національна безпека, безпека, публічне управління, механізми публічного управління, євроінтеграція.*

Zoriana Zhupan. MODERN INSTRUMENTS OF PUBLIC ADMINISTRATION IN ENSURING NATIONAL SECURITY

It is noted that ensuring national security is one of the most important functions of any state, as it guarantees the protection of the interests and security of citizens, the territorial integrity and sovereignty of the country. Various tools are used to achieve this goal. Public administration tools in the context of ensuring national security include a wide range of methods, procedures and policies aimed at identifying, analyzing and responding to potential threats to the security of the state.

It was determined that by analyzing state policy and the works of scientists, the following tools were identified: state control, the creation of institutional mechanisms, legislative regulation, strategic planning, foresight, international cooperation, civic activity.

It is emphasized that in situations of crisis or threats to national security, civic activity appears to be a key factor in mobilizing society and overcoming negative consequences. This process plays a critical role in ensuring stability and security in the country. Citizens can actively participate in various aspects of recovery and maintaining stability in times of crisis. They can help victims by providing necessary assistance and support. This can include material assistance, volunteer work, as well as psychological support for those affected by the crisis. It is emphasized that citizens can interact with governmental and non-governmental organizations to jointly implement measures to counter threats. They can participate in the development and implementation of programs and projects aimed at preventing crisis situations or reducing their consequences. Civic activism can manifest itself in mobilizing public opinion in support of government measures and strategies in the field of national security. Citizens can advocate for the need to take certain measures or express their support for measures aimed at preventing crisis situations. If in the given contexts the Ukrainian nation mobilized in conditions of war, then the actual mobilization to the ranks of the Armed Forces of Ukraine in recent years demonstrates the decline and unwillingness of the population to fulfill their constitutional duty.

Key words: *national security, security, public administration, public administration mechanisms, European integration.*

© Жупан З., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

 ISSN 2523-4625 (Print)

Постановка проблеми. Найпершим інструментом визначимо державний контроль, який, відповідно до юридичних енциклопедій, представляє собою систематичну діяльність державних установ, спрямовану на уникнення, виявлення та припинення порушень, що суперечать установленим законодавством нормам та вимогам [6, с. 138].

Як вказують українські науковці, основна мета державного контролю як інструменту, спрямованого на забезпечення національної безпеки, полягає у здійсненні систематичних перевірок та спостережень з метою виявлення, попередження та припинення небажаної та протиправної активності будь-яких суб'єктів. Це спрямовано на забезпечення відповідності дій суб'єктів встановленим законодавчим нормам і вимогам з метою збереження безпеки та стабільності в державі [7, с. 9].

Аналіз останніх досліджень та публікацій за означеною тематикою. Управлінська та контрольна діяльність є важливою складовою адміністративної діяльності. Означені проблемні аспекти сфери державного управління досліджували такі вчені, як В. Авер'янов, Д. Бахрах, В. Гаращук, А. Мамишев, Н. Нижник, О. Полінець, Л. Приходченко, І. Стефанюк, О. Сушинський та ін. Т. Маматова зосереджує значну увагу на теоретико-методологічних засадах реалізації функцій державного управління щодо надання публічних послуг, Г. Дмитренко розглядає фінансові та економічні важелі установи саме в здійсненні публічного контролю. У той же час, проблема визначення специфіки функціонального навантаження складових елементів системи внутрішнього контролю в державних органах залишається актуальною.

Мета статті – проаналізувати сучасні інструменти публічного управління у забезпеченні національної безпеки.

Виклад основного матеріалу. Науковці висувають припущення, що держави, які в минулому вважалися осередками сили та важливими засобами гарантування національної безпеки, нині відчувають необхідність у розширенні своїх зв'язків із різноманітними світовими акторами. Поняття багатосторонності, якість та глибина відносин з неурядовими та транснаціональними організаціями (корпораціями) стають ключовими факторами, які визначають не лише національну, а й міжнародну безпеку.

У сучасних умовах глобалізації та паралельних процесів дезінтеграції і регіоналізації визначальним чинником для успішності будь-якої держави, у тому числі України, є належна розробка та ефективне втілення стратегії взаємодії з міжнародними об'єднаннями. Саме у рамках таких об'єднань кожна держава має можливість здійснювати значущий внесок у забезпечення миру, стабільності та розвитку як на глобальному, так і на регіональному рівнях. Крім того, участь у міжнародних об'єднаннях надає можливість використовувати різноманітні інструменти міжнародного співробітництва та отримувати допомогу для успішної реалізації власних стратегічних цілей.

З огляду на постійну зміну геополітичного середовища та появу нових викликів у сфері безпеки, міжнародне співробітництво стає все більш важливим для кожної держави. Укладання міжнародних договорів та активна співпраця з іншими державами та міжнародними організаціями є стратегічними інструментами, які допомагають країні забезпечити свою національну безпеку у складному та змінному світі.

Передусім, міжнародні договори є ключовими засобами, які закріплюють правові зобов'язання між державами. Укладання таких договорів з іншими країнами дозволяє регулювати взаємини в різних сферах, що впливають на безпеку країни, такі як військова, економічна, екологічна, торговельна тощо. Наприклад, укладення договорів про мир, безпеку та демілітаризацію стає запорукою зменшення загрози війни та конфліктів між країнами.

Членство чи співпраця з міжнародними організаціями дозволяє країні мати доступ до різноманітних ресурсів, знань та досвіду, що сприяє покращенню власних здібностей у сфері безпеки. Ці організації створені для забезпечення міжнародного миру і безпеки та мають значний вплив на розвиток міжнародних стандартів та регулювання взаємин між країнами. Вони надають можливість координації зусиль з іншими країнами у вирішенні спільних проблем, таких як тероризм, збройні конфлікти, пандемії та інші загрози національній безпеці.

Міжнародне співробітництво, зокрема членство у міжнародних організаціях, є свого роду гарантом безпеки для держави та враховується для прикладу країнами-членами ЄС у власних стратегіях національної безпеки. Необхідним воно є і в умовах, якщо війна розпочалася. Так, досвід нинішньої російсько-української війни показує, що обидві сторони не здатні вести бойові дії без міжнародної підтримки (інше питання це вже те, що Україна проповідуючи демократичні ідеали, підтримують світовій демократії, тоді як агресора – диктаторські режими).

Відповідної позиції дотримуються і міжнародні організації. Висновки про неможливість самотужки протистояти сучасним комплексним загрозам та викликам, а також рекомендації, що стосуються необхідності розвитку

міжнародної кооперації та партнерства, стали стандартною складовою стратегічних документів держав та міжнародних організацій. Їх логічність та необхідність виявляються очевидними, аналогічно до розуміння складності практичної реалізації цих рекомендацій.

Контроль забезпечує ретельність та специфічність ухвалених рішень, мінімізує та унеможливлює незаконну діяльність. Таким чином, сутність державного контролю полягає у наступному:

– спостереженні за функціонуванням певного об'єкта контролю;

– отриманні об'єктивної та достовірної інформації щодо дотримання законності та дисципліни;

– застосуванні заходів для запобігання та виправлення порушень законності та дисципліни;

– виявленні причин та умов, що сприяють порушенням законності;

– прийнятті заходів щодо притягнення осіб, винних у порушенні законності та дисципліни, до відповідальності [8, с. 58].

Наукова література визначає такі види державного контролю: президентський, парламентський, судовий, контроль, який здійснюють окремі органи виконавчої влади та органи місцевого самоврядування.

Президентський контроль є одним із ключових, особливо в умовах воєнного часу, коли Президент, будучи головним військовокомандувачем, перебирає на себе низку функцій з забезпечення національної безпеки. Відповідно до Конституції України «президентський контроль здійснюється з метою додержання Конституції України, прав і свобод людини і громадянина». Президент має право приймати стратегічні рішення, спрямовані на забезпечення національної безпеки, такі як введення надзвичайного стану, розпорядження про мобілізацію та інші керівні рішення. Це дозволяє швидко та ефективно реагувати на потенційні загрози та виклики, що виникають у сфері безпеки.

Другим важливим аспектом президентського контролю є контроль над діяльністю різних контрольних органів. Президент має можливість утворювати та контролювати діяльність різних служб безпеки, військових та правоохоронних структур. Це дозволяє координувати дії різних відомств та забезпечувати взаємодію між ними для ефективного протидії потенційним загрозам та забезпечення національної безпеки.

Окрім того, Президентом створюють дорадчі, консультативні органи на які делегуються певні контрольні повноваження.

Також додамо, що Президент має можливість оцінювати ситуацію та рівень загроз національній безпеці на основі аналізу інформації, що надходить від різних джерел. Це дозволяє приймати обґрунтовані та обґрунтовані рішення щодо заходів, спрямованих на забезпечення безпеки країни.

Парламентський контроль здійснюється через парламент або його відповідні комітети. Зокрема поданий вид контролю зосереджений на діяльності КМУ, дотриманню бюджету тощо.

Парламент може утворити спеціальні комітети, які відповідають за контроль за різними сферами державної діяльності, включаючи сферу безпеки. Ці комітети можуть проводити розслідування та аудити для виявлення проблем та розробки рекомендацій. Окрім того, парламентарії мають право подавати запити до уряду щодо різних питань, включаючи ті, що стосуються національної безпеки. Це дає можливість звертатися до владних органів за інформацією та уточненням певних аспектів політики безпеки.

Судовий контроль являє собою діяльність судів України, засновану на Конституції та законах, щодо перевірки правомірності актів і дій органів управління, їх посадових осіб, з можливим застосуванням відповідних правових санкцій у випадках необхідності [9, с. 54]. Судовий контроль дозволяє виявляти, розслідувати та карати злочини, які можуть становити загрозу для національної безпеки, такі як тероризм, злочини проти державної безпеки, корупція та інші.

Суди здійснюють контроль над діяльністю владних органів та посадових осіб, включаючи виконавчу та законодавчу владу. Це дозволяє уникнути зловживань владою та недотримання закону, що сприяє збереженню стабільності та безпеки в країні.

Що стосується органів виконавчої влади та органи місцевого самоврядування, то вони: забезпечують проведення цивільного контролю в рамках власних компетенцій, а також надають об'єктивну та вчасну інформацію Президенту України, ВРУ, КМУ, РНБО України щодо стану справ у відомчих органах сектора безпеки і оборони, а також повідомляють громадськість про ці аспекти [8, с. 60].

Окремо варто наголосити на державному контролі сфери інформаційної безпеки. Інформаційна безпека є важливим аспектом забезпечення національної безпеки в сучасному світі, де інформаційні технології відіграють вирішальну роль у всіх сферах суспільства. Контроль за медіа та інформаційним простором є ключовим інструментом у цьому процесі, оскільки

він спрямований на запобігання дезінформації, кібератак та інших загроз, що можуть порушити громадську стабільність та впливати на національний дух. Особливо це актуально в умовах, коли інша держава атакує українські території, як фізично, так в інформаційному полі.

Перш за все, дезінформація є серйозною загрозою для національної безпеки. Зловживання інформацією з метою зміни громадської думки, впливу на політичні процеси чи спотворення об'єктивної картини подій може призвести до дестабілізації суспільства та внутрішніх конфліктів. Контроль за медіа дозволяє виявляти та протидіяти таким спробам дезінформації, забезпечуючи об'єктивну та достовірну інформацію для громадськості.

Крім того, інформаційна безпека також стикається з загрозами кібербезпеки. Контроль за інформаційним простором передбачає виявлення та нейтралізацію кіберзагроз, а також розвиток відповідних заходів захисту інформаційних систем.

Наступним визначеним нами інструментом є законодавче регулювання. Ми не будемо зупиняти увагу на аналізі чинного законодавства, що було здійснено у підпункті 1.2, наголосивши лише на певних загальних аспектах в контексті національної безпеки.

Законодавство забезпечує правову стабільність та прогнозованість у сфері безпеки. Прийняття законів про оборону, безпеку, контррозвідку, кібербезпеку та інші відповідні акти надає чіткі правила та стандарти, які регулюють поведінку державних та недержавних суб'єктів у цих сферах. Це сприяє уникненню правового вакууму та конфліктів інтересів, забезпечуючи стабільність у функціонуванні системи національної безпеки. Ним також відбувається визначення повноважень та обов'язків державних органів, які забезпечують безпеку країни. Це включає закони про структури оборони, правоохоронні органи, спеціальні служби, які визначають їх функції, повноваження та механізми діяльності. Наприклад, законодавство може визначати процедури здійснення контррозвідувальної діяльності, механізми реагування на кіберзагрози або правовий статус військових формувань.

Також, законодавство регулює взаємодію з іншими суб'єктами в сфері безпеки. Це може включати законодавчі акти про міжнародне співробітництво, участь у військових альянсах, обмін інформацією з партнерами щодо кіберзагроз тощо. Такі акти встановлюють правила та процедури співпраці з іншими державами або міжнародними організаціями у сфері безпеки, що дозволяє забезпечити ефективність колективних відповідей на загрози.

Водночас наголосимо, що законодавство має важливе значення у забезпеченні прав людини та гарантій їх захисту у сфері національної безпеки. Воно визначає межі, за якими державні органи можуть здійснювати дії у цілях захисту безпеки, запобігання тероризму та інших загроз. Законодавство також забезпечує механізми контролю та забезпечення справедливого та пропорційного втручання в права громадян.

Ще одним інструментом який вважаємо за доцільне визначити створення інституційних механізмів, під якими згідно Ю. Сурміна ми розуміємо «сукупність інститутів, державних органів, організацій, які беруть участь у здійсненні управлінської діяльності» [11]. Створення спеціалізованих урядових агентств, комітетів, рад або центрів, які відповідають за координацію діяльності у галузі національної безпеки, є вагомим елементом інституційного управління безпекою країни.

Контроль виконання державної політики у сфері національної безпеки покладено на Президента України, Верховну Раду України, Кабінет Міністрів України, а також на Раду національної безпеки і оборони України, які діють у межах своїх конституційних та законодавчих повноважень. Також цей список за потреби може бути розширений іншими дорадчими чи виконавчими органами, комітетами та робочими групами з конкретних питань тощо. Перелік може різнитися. Водночас, зважаючи на євроінтеграційні процеси відбувається адаптація посадових обов'язків органів влади, створення нових за європейським зразком.

Відповідні органи забезпечують централізовану координацію та керівництво діяльністю в сфері національної безпеки. Вони можуть бути відповідальними за планування, аналіз, розробку та виконання стратегічних заходів, спрямованих на запобігання загрозам та реагування на них. Вони забезпечують системний підхід до розв'язання проблем безпеки та координують діяльність різних відомств та організацій у цій області.

Інституційні механізми також можуть включати міжвідомчі комітети та робочі групи, які спеціалізуються на конкретних аспектах безпеки, таких як кібербезпека, боротьба з тероризмом, контррозвідка тощо. Ці органи забезпечують взаємодію та обмін інформацією між різними державними відомствами та структурами, що підвищує ефективність дії та реагування на виклики безпеки.

Стратегічне планування є доволі вагомим інструментом забезпечення національної безпеки. Стратегічне планування у публічному управлінні – це процес розробки та впровадження стратегій та довгострокових планів

дій, спрямованих на досягнення визначених цілей та задоволення потреб держави або організації в майбутньому. Цей процес включає аналіз зовнішнього середовища, визначення стратегічних пріоритетів, розробку конкретних стратегічних ініціатив та планів дій, а також моніторинг та оцінку їхньої реалізації.

Стратегічне планування є вирішальним аспектом розвитку та прогресу будь-якої нації. Воно передбачає встановлення довгострокових цілей, формулювання стратегій і реалізацію планів дій для досягнення бажаних результатів. Коли справа доходить до контексту незалежності нації, її безпеки, збереження кордонів, то стратегічне планування набуває додаткового значення. В цьому контексті воно стає запорукою створення дорожньої карти для країни щодо забезпечення своєї автономії, встановлення ефективного управління та створення середовища, сприятливого для сталого зростання.

1) Аналіз ситуації. Оцінка зовнішнього та внутрішнього середовища, виявлення загроз та можливостей, визначення сильних і слабких сторін держави або організації.

2) Визначення місії та цілей. Формулювання місії (основної мети) та конкретних цілей, які необхідно досягти для виконання місії.

3) Стратегічне планування. Розробка стратегій та стратегічних ініціатив, які спрямовані на досягнення визначених цілей. Це може включати розробку планів дій, визначення ресурсів, необхідних для реалізації стратегій, а також визначення механізмів моніторингу та оцінки.

4) Реалізація. Впровадження стратегічних планів у життя, виконання конкретних заходів та ініціатив з метою досягнення цілей.

5) Моніторинг та оцінка. Систематичне відстеження виконання стратегічних планів, оцінка їхнього впливу на досягнення цілей та внесення необхідних коректив.

Стратегічне планування відіграє життєво важливу роль у забезпеченні безпеки та обороноздатності країни. Оцінюючи різноманітні сценарії та визначаючи вразливі місця, країна може розробити ефективні заходи для забезпечення безпеки своїх кордонів, убезпечення життєво важливих ресурсів та створення надійної системи захисту.

Комплексний стратегічний план є основою для координації дій різних силових структур та громадянських інститутів у відповідь на будь-які загрози. Він дозволяє розробляти та впроваджувати ефективні заходи з метою запобігання конфліктів, мінімізації ризиків та захисту національних інтересів.

Стратегічне планування також допомагає у встановленні пріоритетів та раціональному використанні ресурсів для забезпечення безпеки. Це означає не лише відповідну організацію військових сил, але і розвиток ефективних механізмів кіберзахисту, інтелектуального контррозвідування та дипломатичних зусиль.

Щоб забезпечити ефективне стратегічне планування незалежності, органи публічної влади у країні повинні розглянути такі найкращі практики:

– довгострокове бачення та цілі;

– залучення зацікавлених сторін;

– прийняття рішень на основі даних;

– оцінка ризиків і планування на випадок непередбачених ситуацій;

– адаптивне планування та безперервне оцінювання [12].

Кінцевим результатом стратегічного планування можемо відзначити створення Стратегії національної безпеки, які присутні практично у всіх європейських державах. Національні стратегії безпеки спрямовані на ідентифікацію потенційних загроз та визначення шляхів їх подолання. Стратегія національної безпеки сучасної держави – це національний план узгодженого використання всіх інструментів державної влади, як військової, так і невійськової, для досягнення цілей, які захищають і сприяють національним інтересам. Стратегія національної безпеки є основою для формування комплексу стратегічних документів планування у сферах національної безпеки і оборони, які визначатимуть шляхи та інструменти її реалізації.

Наголосимо також, що в умовах діджиталізації публічної сфери, сфери оборони, інформаційної інфраструктури тощо Державна система стратегічного планування національної безпеки потребує певного удосконалення. Інформатизація вносить значні зміни в способи збору, аналізу та використання інформації. Тому важливо підвищити здатність збирати та обробляти великі обсяги даних з різних джерел, включаючи відкриті джерела, соціальні медіа, супутникові знімки та інші, що дозволить отримати більш повну картину потенційних загроз та вразливостей.

По-друге, необхідно розвивати аналітичні та прогностичні інструменти для ефективного аналізу великих обсягів даних та прогнозування можливих сценаріїв розвитку подій. Це допоможе забезпечити більш точне та оперативне прийняття рішень в умовах невизначеності.

Крім того, важливо забезпечити захист важливої інформації від кібератак та інших загроз. Це означає розробку та впровадження ефективних кіберзахисних стратегій, включаючи заходи з попередження, виявлення та реагування на кіберзагрози.

 ISSN 2523-4625 (Print)

В контексті стратегічного планування, як окремий інструмент можемо визначити метод форсайту. Відповідно до наукової літератури, форсайт – це методологія технологічного прогнозування є сучасним підходом, який дозволяє аналізувати довгострокові наслідки впровадження технологій з урахуванням їх впливу на культурні, політичні, економічні та соціальні аспекти [12]. Поданий метод є одним з найпоширеніших у європейській практиці, тому публічній службі України, зважаючи на євроінтеграцію, доречно його опанувати. Особливо це є доречним тим установам, які причетні до національної безпеки.

Форсайт є процесуальним методом, фокусуючись на системі взаємодії та спілкування експертних груп, а не лише на результаті. Навпаки від прогнозування, він акцентує на впливі на майбутнє через активну діяльність людей. Враховує систему людської діяльності, спрямовану на формування майбутнього, тоді як прогнозування більше орієнтоване на об'єктивне майбутнє, незалежно від людських дій.

Форсайт відрізняється від інших методів наукового прогнозування шляхом активного залучення різних зацікавлених груп громадянського суспільства не лише до формування майбутнього сценарію, а й до впровадження передбачених змін. Він визнає схоластику у процесі розвитку суспільства, що передбачає неоднозначність та варіабельність майбутнього, а не тільки однозначний розрахунок. Форсайт опирається на експертні оцінки та судження, розширюючи коло учасників експертного співтовариства, що здійснює участь у процесі. Його особливістю є «широкий формат участі», де цінність не лише у фінальному продукті, а й у процесі взаємодії експертних груп.

Проте варто вказати, що метод форсайт є ефективним тільки в разі активної реалізації стратегічних дій, відповідно до результатів стратегічного прогнозування [3, с. 32–33; 2, с. 53].

Існують два основних напрями впливу форсайт-технологій на публічну політику:

– Форсайт використовується для інформування державного апарату та політичної еліти про актуальні тенденції та події в середовищі, яке постійно трансформується.

– Форсайт виступає як каталізатор рефлексивних процесів взаємного соціального навчання серед державних службовців і політиків, сприяючи формуванню загальних уявлень щодо публічної політики [12].

Форсайт у сфері національної безпеки включає три етапи:

На першому етапі визначаються перспективні тренди науково-технологічного розвитку, які стосуються забезпечення публічної безпеки. Ці тренди класифікуються за кластерами, що охоплюють різні аспекти забезпечення публічної безпеки. Оцінюються перспективи цих технологій за такими критеріями, як їхній внесок у безпеку, ступінь міждисциплінарності, значущість для наукових досліджень та новизна для системи публічної безпеки.

На другому етапі тренди аналізуються для формування «картин майбутнього» та визначення актуальних тем для розробки сценаріїв та концепцій розвитку. «Картини майбутнього» відображають можливі шляхи розвитку та ступінь їхньої залежності від зовнішніх факторів.

На третьому етапі на основі «картин майбутнього» розробляються орієнтири для державної політики у сфері публічної безпеки. Визначаються сценарії можливого розвитку у чотирьох перспективних напрямах.

Дослідниця І. Крючкова у своїй роботі наводить цікавий приклад використання результатів форсайт-досліджень у формулюванні майбутніх стратегій та політичних пріоритетів у сфері досліджень щодо безпеки та загроз у суспільстві, яким є спільний дослідницький проект Європейського Союзу FP7 – European Security Trends and Threats in Society (ETTIS). Метою проєкту було виявлення та оцінка можливостей для підвищення безпеки, покращення інформованості щодо ситуації, інформування про інвестиції та варіанти політики щодо безпеки у суспільстві. ETTIS спрямований на побудову всеосяжної європейської структури, яка може бути використана при формуванні оновленої концепції ключових елементів політики та пріоритетів у зазначеній галузі.

Дискусія над проблемами та розробка підходу ETTIS до визначення пріоритетів науково-дослідницьких робіт відбувалась за участі різноманітної групи експертів та представників, що формують політику, розробників програм, фахівців з планування науково-дослідницької роботи, дослідників майбутніх стратегій та розробок у сфері безпеки та суміжних галузях. Позитивним результатом проєкту стало оновлення методології визначення пріоритетів наукових досліджень у галузі безпеки з урахуванням потенційних далекосяжних соціально-економічних ефектів, а також потенційних загроз, що вимагають постійного моніторингу як у контексті поточних проблем і рішень, так і у довгостроковій перспективі [1].

Як стверджують науковці, зовнішня допомога в основному відповідає законодавчо визначеним національним пріоритетам або

спрямовується на розв'язання найбільш актуальних проблем життєдіяльності суспільства. Ці напрями можуть бути визначені як:

1) Захист державного суверенітету, територіальної цілісності та недоторканності державних кордонів, а також недопущення втручання у внутрішні справи країни, що може здійснюватися через співпрацю з ООН, ЄС, НАТО, ОБСЄ.

2) Створення конкурентоспроможної, соціально орієнтованої ринкової економіки, збереження і зміцнення науково-технологічного потенціалу, утвердження інноваційної моделі розвитку та підвищення рівня життя та добробуту населення. Цей напрямок може бути реалізований через співпрацю з МВФ, Світовим банком, СОТ, ОЕСР, МБРР, ЄБРР, МФК, ЄІБ, Енергетичним співтовариством, ОЧЕС.

3) Гарантування конституційних прав і свобод людини і громадянина, що може здійснюватися залученням до співпраці ОБСЄ, Ради Європи, Венеціанської комісії, ЄС, Європейського суду з прав людини, Міжнародної амністії, Міжнародного комітету захисту прав людини.

4) Розвиток громадянського суспільства, його демократичних інститутів, зміцнення політичної і соціальної стабільності, що реалізується за допомогою ООН, Світового банку, ЄС, ОБСЄ, Ради Європи, міжнародних фондів та окремих західних держав.

5) Забезпечення екологічно та техногенно безпечних умов життєдіяльності громадян і суспільства, збереження довкілля та раціональне використання природних ресурсів, що може бути досягнуто через співпрацю з ООН, Глобальним Екологічним Фондом, ЄС, ЄБРР, ЄІБ, ОБСЄ, НАТО, Північним інвестиційним банком, Північною екологічною фінансовою корпорацією.

6) Розвиток культури, моральних засад, інтелектуального потенціалу, зміцнення фізичного здоров'я суспільства, створення умов для розширеного відтворення населення, що може бути здійснене через співпрацю з ООН, Світовим банком, Всесвітньою організацією охорони здоров'я, Міжнародною організацією праці, Радою Європи, ЄС, ОЧЕС, ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ [5, с. 5].

До інструментів забезпечення національної безпеки варто віднести і громадянську активність. Значна частина європейських держав висувають громадян як одним із учасників побудови системи національної безпеки власної держави. Вони приймають рішення бо нагальним питанням, висловлюють позицію щодо міжнародних загроз. Водночас, до значної частини питань, розголошення яких шкодитиме національній безпеці, громадськість не має відношення. В українській же практиці, громадський контроль, громадські ініціативи та інші механізми втілення функцій та завдань громадянського суспільства найчастіше відбуваються у формальному доступу до інформації та в моніторингу ефективності діяльності органів державної влади. Особливо актуальним таке ставлення було до повномасштабного вторгнення, хоча і після нього громадськість більше акцентує увагу на недоліках управлінських органів, що суттєво шкодить національній безпеці в наявних реаліях.

Громадянське суспільство представляє собою складну мережу інституційних зв'язків, що визначається різноманітними соціальними та публічно-політичними взаємодіями, у яких виявляються та артикулюються різні соціальні потреби, зокрема в сфері безпеки. Інститути громадянського суспільства, особливо в контексті їхньої взаємодії з органами державної влади, які несуть відповідальність за забезпечення національної безпеки, виступають важливим джерелом інформації щодо суспільних потреб і запитів у цій сфері. Ця взаємодія сприяє зближенню позицій та спільним пошукам ефективних рішень у забезпеченні безпеки національного рівня.

Громадянське суспільство може слугувати додатковим ресурсом, який органи державної влади можуть використовувати для підвищення рівня національної безпеки. Це обумовлено основними аспектами та характеристиками громадянського суспільства: по-перше, воно включає певну частину населення, що відрізняється високим рівнем політичної та правової культури та активною громадянською позицією. Громадянське суспільство забезпечує прямий діалог з органами влади, в тому числі в сфері національної безпеки, що може сприяти пошуку інноваційних форм управління державою з метою підвищення безпеки країни.

По-друге, громадянське суспільство виступає як носій системи цивілізаційних цінностей і відтворює вектор розвитку держави, що служить індикатором рівня державного управління. Інститути громадянського суспільства контролюють дотримання основних прав і свобод громадян та можуть виявляти ризики для національної безпеки, в тому числі шляхом моніторингу досяжності цілей розвитку держави.

По-третє, громадянське суспільство має здатність ефективно виявляти та реагувати на різноманітні прояви ризиків національної безпеки, зокрема внутрішньодержавного походження. Інститути громадянського суспіль-

ства активно захищають і відстоюють системи національних цінностей та здатні формувати необхідний рівень сприйняття громадськістю вектору розвитку державотворчих процесів [4, с. 15].

Активна участь громадян у прийнятті рішень у сфері національної безпеки сприяє покращенню якості цих рішень та підвищенню рівня їхньої легітимності. Громадянське суспільство може виступати як додатковий ресурс для уряду у виявленні потенційних загроз та розробці стратегій запобігання чи протидії ним.

Однак успішне залучення громадянського суспільства до процесів прийняття рішень у сфері національної безпеки вимагає створення сприятливих умов для активної участі. Це включає в себе забезпечення доступу до інформації, створення механізмів зворотного зв'язку між урядом і громадянами, а також розвиток механізмів громадського контролю за діяльністю влади в сфері національної безпеки.

За допомогою сучасних інформаційних технологій внутрішні комунікації громадянського суспільства стають організованішими і формують стійкі мережеві зв'язки, що виражають соціальний капітал. Ці мережі, з точки зору національної безпеки, представляють собою потенціал громадянського суспільства у сфері забезпечення його функцій. Зокрема, вони можуть оперативно впливати на громадянську позицію суспільства, впливати на суспільну свідомість та виявляти соціальні ризики.

Різноманітність громадянського суспільства дозволяє враховувати всі верстви суспільства, що значно підвищує ефективність реалізації завдань, пов'язаних з забезпеченням національної безпеки України, які можуть бути делеговані державою.

Використання онлайн комунікацій та соціальних мереж громадянським суспільством дозволяє ефективно моніторити, виявляти та мінімізувати ризики у суспільстві, а також сприяти співпраці з урядовими органами для забезпечення національної безпеки та стабільності.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Повертаючись до вищеозначеного, в контексті національної безпеки в умовах воєнного стану існує потреба розуміння громадянами правдивої інформації та фейків, протидія їм та непоширення дезінформації. Дезінформація посилює падіння довіри до демократії та інститутів. Саме тому громадянська активність проявляється у фільтрації усього масиву даних, перевірці її (зокрема існують мережі фактчекінгу). Проте практика, зокрема відеофіксація роботи ППО українськими блогерами демонструє, що подібна громадянська активність лише формується.

Таким чином, нами досліджені наступні інструменти публічного управління у забезпеченні національної безпеки: 1) державний контроль; 2) створення інституційних механізмів; 3) законодавче регулювання; 4) стратегічне планування; 5) форсайт; 6) міжнародне співробітництво; 7) громадянська активність. Серед проаналізованих інструментів одне з ключових місць посідає стратегічне планування, результатом якого є створення Стратегії національної безпеки. Водночас, інші інструменти є не менш важливі, адже їх взаємодія допомагає забезпечити комплексний підхід до забезпечення національної безпеки.

Література:

1. Крючкова І. В. Форсайтинг, як інструмент визначення пріоритетів довгострокового розвитку країни. *Ефективна економіка*. 2021. № 11. 67 URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9556
2. Habegger B. Strategic foresight in public policy: reviewing the experiences of the UK, Singapore and the Netherlands. *Futures.* 2010. № 42. P. 49–58.
3. Кірнос І. О. Форсайт як інструмент державного стратегічного планування. *Інноваційна економіка*. 2013. № 6. С. 31–37.
4. Дроботов С. А., Громадянське суспільство і забезпечення національної безпеки української держави. *Актуальні проблеми вітчизняної юриспруденції*. 2019. т. 3, с. 14–18.
5. Національна безпека України крізь призму співробітництва з міжнародними організаціями. *Національна безпека і оборона*. 2013. № 6. С. 3–6.
6. Юридична енциклопедія. Том 2; заг. ред. Ю. С. Шемчушенка. Київ : «Українська енциклопедія», 1999. 744 с.
7. Бутинець Ф. Ф., Виговська Н. Г., Малюга Н. М., Петренко Н. І. Контроль і ревізія. Житомир : ПП "Рута", 2009. 544 с.
8. Орленко В. Характеристика державного контролю як інструменту забезпечення національної безпеки в Україні: теоретичний аспект. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2023. № 3 (69). С. 57–62.
9. Гонак І. Державний контроль як інструмент забезпечення національної безпеки в умовах зростання інтенсивності економічного суперництва. Економічний дискурс. *Міжнародний науковий журнал*. 2018. Вип. 1.

10. Сурмін Ю. П. Предмет державного управління. Енциклопедичний словник з державного управління. За ред. Ю. В. Ковбасюка, В. П. Трощинського, Ю. П. Сурміна. К. : НАДУ, 2010. 820 с.
11. Strategic planning : Guide for Managers. United Nation, 2016. 15 p.
12. Foresight Manual : Empowered Futures for the 2030 Agenda. Singapore : UNDP Global Centre for Public Service Excellence, 2018. 50 p.
13. Купрій Т. Г., Коцур В., Семенець-Орлова І., Шкляр Н., Дракохруст Т., Березовська-Хміль О. Security issues on the European continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. Revista De Gestão Social E Ambiental, 2023, (6), 1–12.
14. Radchenko O., et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In: National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301–316.

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 321.316
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-12

Андрій КОВАЛЬОВ
кандидат політичних наук, докторант кафедри політології, речник Генерального штабу ЗСУ,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
Kovalyov_A_V@ukr.net
ORCID: 0000-0003-1081-3024

ВІЙСЬКОВО-ПОЛІТИЧНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА ПОЛІТИЧНИЙ ПОРЯДОК ДЕННИЙ: ОСНОВНІ КОНТЕКСТИ ПЕРЕТИНУ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ВЗАЄМОДІЇ

У статті розглядається політичний порядок денний, який стає об'єктом впливу багатьох акторів, які раніше не були залучені до процесів ухвалення рішень за доцифрової доби. Проаналізовано військово-політичну комунікацію як системне цілісне явище, яке також набуває самодостатнього предметного значення через необхідність концентрації управлінських технологій та нових підходів цифрової комунікації в рамках швидких та ефективних військово-політичних рішень. Особливу увагу приділено значенню взаємодії політичного порядку денного та системи військово-політичної комунікації, яка потребує аналізу саме з точки зору синергійної взаємодії, пошуку гнучких механізмів координації та контролю тощо. Дослідження підкреслює значення сучасних цифрових медіа, які формують політичний порядок денний. Зазначено, що політичні актори враховують наслідки своїх конкретних дій в реальній політиці. Також Зазначено, що можливість реалізації політичних акцій внаслідок військового впливу уможливлює «зворотній ефект» управління позиціями аудиторії. Окрему увагу приділено налаштуванню реакції аудиторії на військові події, яке можливе як наслідок спільної роботи політичних та військових інституцій з просування військової інформації до пріоритетного фокусу суспільної уваги. З'ясовано, що військово-політична комунікація має демонструвати гнучкість у відповідності до реальних подій, а не їх медійного відображення. Це вимагає від військово-політичних комунікаторів високої інформаційної аналітичної спроможності. Виявлено, що сучасні цифрові медіа часто виступають вторинними афільованими акторами у взаємодіях з традиційними політичними суб'єктами. Особливий акцент зроблено на можливості підготовки певного ґрунту для сприйняття військових подій або операцій (акцій) на певному етапі військово-політичного управління. Зазначено, що досвід України під час війни свідчить, що політичним силам та іншим актором не властиві інтенції самообмеження консолідації та злагодженості дій навіть попри драматичний перебіг подій. Підкреслено, що в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації з'явилася необхідність ранжування політичних впливів та потреба змінити військово-політичні завдання відповідно до уявлень та інтенції політичних гравців.

Ключові слова: *політичний порядок денний, військово-політична комунікація, політичні пріоритети, політична згуртованість, кризовий менеджмент, політичні рішення.*

Andrii Kovalyov. MILITARY-POLITICAL COMMUNICATIONS AND THE POLITICAL AGENDA: THE MAIN CONTEXTS OF INTERSECTION AND PROSPECTS FOR INTERACTION

The article examines the political agenda, which becomes the object of influence of many actors who were not previously involved in decision-making processes in the pre-digital era. Military-political communication is analyzed as a systemic holistic phenomenon, which also acquires self-sufficient substantive significance due to the need to concentrate management technologies and new approaches to digital communication within the framework of fast and effective military-political decisions. Particular attention is paid to the importance of the interaction of the political agenda and the military-political communication system, which requires analysis precisely from the point of view of synergistic interaction, the search for flexible mechanisms of coordination and control, etc. The study emphasizes the importance of modern digital media that shape the political agenda. It is noted that political actors take into account the consequences of their specific actions in real politics. It is also noted that the possibility of implementing political actions as a result of military influence enables the «reverse effect» of managing audience positions. Special attention is paid to adjusting the audience's reaction to military events, which is possible as a result of joint work of political and military institutions to promote military information to the priority focus of public attention. It is found that military-political communication must demonstrate flexibility in accordance with real events, and not their media reflection. This requires military-political communicators to have high information analytical capabilities. It is found that modern digital media often act as secondary affiliated actors in interactions with traditional political entities. Special emphasis is placed on the possibility of preparing a certain ground for the perception of military events or operations (actions) at a certain stage of military-political management. It is noted that the experience of Ukraine during the war shows that political forces and other actors are not characterized by the intention of self-restraint, consolidation and coherence of actions, even despite the dramatic course of events. It is emphasized that in the conditions of the full-scale invasion of the Russian Federation, there was a need to rank political influences and change military-political tasks in accordance with the ideas and intentions of political players.

Key words: *political agenda, military-political communication, political priorities, political cohesion, crisis management, political decisions.*

© Ковальов А., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Політичний порядок денний виступає важливою дослідною проблемою для сучасних політичних наук. В цьому понятті поєднуються процеси інституалізації політичної комунікації, політичного менеджменту та динамічної відповіді на поточні виклики в умовах цифровізації. Проблематика встановлення порядку денного (широко відома як «agenda setting») є традиційною для досліджень на перетині політичних наук та наук публічного врядування. Водночас політичний порядок денний стає об'єктом впливу багатьох акторів, які раніше не були залучені до процесів ухвалення рішень за доцифрової доби.

В умовах повномасштабного вторгнення російської федерації внутрішньополітичний та зовнішньополітичний порядок денний є середовищем ухвалення рішень, комунікаційного реагування, корекції поточних військових цілей тощо. Тому доречно звернути увагу на класичне тлумачення політичного порядку денного та його модернізацію в кризові періоди. Військово-політична комунікація як системне цілісне явище також набуває самодостатнього предметного значення через необхідність концентрації управлінських технологій та нових підходів цифрової комунікації в рамках швидких та ефективних військово-політичних рішень. Крім того, в умовах повномасштабного вторгнення росії до України розкрився потенціал волонтерських груп та державно-приватної співпраці в розв'язанні поточних кризових завдань військово-політичної комунікації.

На сучасному етапі взаємодія політичного порядку денного та системи військово-політичної комунікації потребує аналізу саме з точки зору синергійної взаємодії, пошуку гнучких механізмів координації та контролю тощо. Також зміна політичного порядку денного в глобальному вимірі викликає зміну траєкторії військово-політичних комунікацій, а також зміну поведінки акторів, безпосередньо задіяних в процесах комунікування. В умовах сучасної України актуальною є побудова національної системи взаємодії політичного порядку денного та військово-політичної комунікації.

Аналіз публікацій. Сучасні вітчизняні академічні науковці активно розробляють зміни порядку денного в умовах війни. Н. Кононенко вдало виокремлює управлінські механізми запобігання політичному радикалізму і зміцнення політичного консенсусу [3], М. Кужельний вивчає порядок денний для України у контексті застосуваня м'якої сили засобами зовнішньої інформаційної політики [6], О. Рафальський та О. Майборода аналітично окреслили адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни [1]. Однак ця проблематика вимагає уточнення в контексті розвитку національної системи військово-політичної комунікації.

Метою статті є розкриття контекстів перетину та перспектив взаємодії військово-політичних комунікацій та політичного порядку денного.

Основний зміст. Розгляд становлення військово-політичної комунікації як системи доречно починати зі специфіки цифрового інформування як чинника розробки та просування порядку денного. Сучасні фахівці небезпідставно вважають, що медіа-актори мають власну позицію і роль у формуванні політичного порядку денного. Український фахівець В. Терещук вірно говорить про ключові можливі способи впливу мас-медій на громадську думку: 1) безпосереднє інформування у форматі «як є», без надання оціночних суджень і т.п. (надалі цей спосіб будемо іменувати просто інформуванням), забезпечує обізнаність аудиторії щодо тих чи інших проблем, вважається стандартом діяльності ЗМІ у демократичному суспільстві, але тут можливі декілька маніпулятивних технік, як-то приділення різного ступеня уваги певним проблемам (у т.ч. замовчування певних питань), переключення уваги тощо [8, с. 380].

Цільове налаштування військово-політичної комунікації як сукупності інститутів виходить далеко за межі практик медійної підтримки конкретних подій. Стверджувати, що сучасні цифрові медіа формують політичний порядок денний означає, що політичні актори певним чином враховують наслідки своїх конкретних дій в реальній політиці. У військовій сфері це означає програмування медійного ефекту від військово-політичних подій. При цьому специфіка аудиторії відповідає на означення події як сукупність споживачів. В. Терещук також наводить дефініцію прайменгу як створення ЗМІ тла для критеріїв оцінювання публічних подій або осіб, може розглядатися як свого роду маніпулятивна техніка, покликана впливати на те, в якому напрямку споживачі масової інформації повинні скеровувати увагу, яким чином інтерпретувати та реагувати на одержану інформацію; 3) пропаганда – поширення односторонньої, часто неправдивої інформації, відкрите нав'язування певних установок та поглядів [8, с. 380]. Американський експерт А. Віндман слушно звертає увагу на нюанси зміни політичного порядку денного в сучасних США після обрання Д. Трампа Президентом [10].

Військово-політична комунікація в багатьох випадках потерпає від політичного порядку, де на умовах демократії може йтися про негативні реакції на «свої» військові дії, плани та стратегії. Реалізація політичних акцій внаслідок військового впливу уможливлює й «зворотній ефект» управління позиціями аудиторії. В. Терещук справедливо помічає підміну реальності потрібною «картинкою», задачею якої, серед іншого, є утримання громадськості від критичної оцінки воєнних дій, пов'язаних, зокрема, з людськими втратами, а отже – убезпечення від критики зовнішньополітичної стратегії [8, с. 381]. У цьому контексті Дж. Уотлінг вказує на потребу зміни порядку денного залежно від обставин [11].

Володіння технологіями менеджменту медійним середовищем є ознакою сталості військово-політичної комунікації. Водночас політичний порядок денний є незалежним від військової структури явищем діяльності організації та політичних еліт. Відповідне налаштування реакції аудиторії на військові події можливе як наслідок спільної роботи політичних та військових інституцій з просування військової інформації до пріоритетного фокусу суспільної уваги. В. Терещук класичною задачею прайменгу вважає підготовку ґрунту для належного сприйняття громадськістю запланованих зовнішньополітичних кроків, обґрунтовування їх доцільності з позиції національних інтересів, а отже, серед іншого, й необхідності задіювати для цього ті чи інші ресурси (фінансових, військових тощо). Це завдання може вирішуватися у двох площинах: за потребою та у довгостроковому форматі. Перший варіант полягає у тому, що напередодні здійснення тих чи інших зовнішньополітичних кроків у ЗМІ поширюється інформація, що має підготувати громадську думку до відповідного сприйняття цих кроків [8, с. 382]. Це особливо наочно видно на прикладі жанру «упередженої аналітики» з боку американських експертів [12].

Політико-організаційний вимір порядку денного виходить далеко за межі його медійного відображення. Завдання та стратегії конкретної країни виконується на основі інтересів політичних сил конкретних державних установ відомств тощо. Відповідна військово-політична комунікація має демонструвати гнучкість у відповідності до реальних подій, а не їх медійного відображення. Це вимагає від військово-політичних комунікаторів високої інформаційної аналітичної спроможності. В. Ломейко недаремно називає явище політичного порядку денного осердям сучасної політики. Боротьба за право та можливість впливати на процес встановлення політичного порядку денного зумовлює темп і характер сучасного політичного процесу [7, с. 100]. Зокрема, одним із стратегічних завдань військово-політичного комунікаційного впливу може бути деколонізація «своєї» аудиторії (див. [5]).

Формування порядку денного є принциповим питанням для визначення демократичної або авторитарної природи політичного режиму. Особливо наочно ці розбіжності демонструється в умовах російсько-української війни, коли українські військово-політичні речники намагаються вести діалог із внутрішньою та зарубіжною аудиторією. Натомість російська сторона чинить брутальний пропагандистський вплив. Означення відмінності висувають значні вимоги до демократичної військово-політичної комунікації. В. Ломейко стверджує, що характеристики політичного процесу визначаються публічним порядком денним, а політичні режими відрізняються, серед іншого, структурою його формування. Залежно від спрямування процесу створення порядку денного можна говорити про демократичний або авторитарний політичні режими. Для авторитарного політичного режиму характерною ознакою виступає вертикальна спрямованість формування публічного порядку денного: тут інформація рухається «зверху – вниз». Державний апарат нав'язує суспільству теми порядку денного, які найбільш вигідні саме для влади [7, с. 101].

Багатоманітність акторів вироблення політичного порядку денного в умовах демократії вимагає побудови відносин з ними з боку середовища військово-політичної комунікації. Також сучасні цифрові медіа часто виступають вторинними афільованими акторами у взаємодіях з традиційними політичними суб'єктами. У військово-політичній комунікації на глобальному рівні це означає необхідність враховувати позиції різних стейкхолдерів та інтересантів політичного порядку денного. В. Ломейко звертає увагу на здатність медіа штучно конструювати політичний порядок денний, вони виступають «інформаційними лобістами». Їх вплив на політичний порядок денний зумовлений розвитком технологій та формуванням потужних медіакорпорацій з глобальним впливом. Штучний порядок денний встановлюється завдяки медіаскандалам: спеціально сконструйованим подіям, які викладаються у вигляді динамічної історії, яка привертає увагу аудиторії [7, с. 103].

Конкретні кейси просування певної політичної події або політичних інтересів в медіа демонструють що суб'єкти політики можуть

ініціювати хвилю інтересу до певних або ситуацій для військово-політичної комунікації. Це означає можливість підготовки певного грунту для сприйняття військових подій або вчинків акцій на певному етапі військово-політичного управління. Зокрема, М. Шабановим телеграм-канали та інтернет-ресурси на локальному рівні визначаються як максимально рефлексивні щодо подій в країні та регіоні, більш того, вони надають можливість для «поля дискусії» або «поля критики». Дослідження такого аспекту взаємодії можливе лише у поєднанні аналітики комунікації та застосування так званого мережевого методологічного підходу [9, с. 178].

Практичні кейси співвідношення політичних інтересів регіонального та центрального рівня вказують на те, що навіть в умовах плюралістичного демократичного суспільства можливі деструктивні та конструктивні сценарії. Відповідно від військово-політичної системи вимагається спроможність прогнозування та планування ефекту з урахуванням інституційного-акторного середовища та наявного поля політичних інтересів. Зокрема, М. Шабанов встановив утворення напрямку сучасного одеського блогінгу на основі вивільнення суттєвої кількості кадрового складу колишніх телеканалів. Воно надало можливість для політичного підсилення інших владних и опозиційних сил незалежними блогерами та невеликими місцевими виданнями, які займають нішу онлайн видань. Аналітик слушно наголошує на тенденції, яка має стратегічний характер і має перспективи стати системним полем політичної гри для місцевих еліт та представників та амбасадорів загальнонаціональних політичних партій та проєктів [9, с. 181].

Медійно-політичний порядок денний не може бути повною мірою взятий під контроль демократичними військово-політичною елітою та уповноваженими інституціями. Досвід України під час війни свідчить, що політичним силам та іншим актором не властиві інтенції самообмеження консолідації та злагодженості дій навіть попри драматичний перебіг подій. Відповідно належить діяти в конкурентному середовищі, зважаючи на пріоритизацію місцевих та регіональних подій для конкретної аудиторії. М. Шабанов доречно диференціює гатегорія порядку денного порядку на два виміри: 1. Структурний, як перманентні елементи категорії та феномену: до таких відноситься увага до діяльності місцевих органів влади та політиків, політична та соціальна активність бізнесменів у публічному контексті [9, с. 182].

Парадоксальним чином політичний порядок для військово-політичної комунікації виступає вікном можливостей для опрацювання профільної військової інформації. Вона дозволяє на новому якісному рівні адресно впливати на сприйняття військово-політичної інформації та позицій військово-політичного керівництва. Проте необхідний складний аналітичний та прогностичний інструментарій для інформаційного «проникнення» у відносно локалізовані комунікативні спільноти. М. Шабанов доречно називає процедурно-технологічні змінні складові у діяльності регіональних медіа, що детерміновані часом, зовнішніми та внутрішніми викликами. Ці виміри сьогодні мають динамічні особливості, відбуваються трансформації як за якісними, так і за кількісними показниками [9, с. 182].

Отже політичний порядок денний та військово-політичні комунікації набувають синергійності та злагодженості за умови проактивної позиції військових комунікаторів та патріотичної громадськості. Розбудова системи військово-політичної комунікації вимагає ініціативної розбудови відносин з політичними акторами демократичного суспільства. Вона здійснюється на основі обопільності інтересів та цілей в рамках загальнонаціонального регіонального та локального порядку денного.

Висновки. Таким чином, взаємодія політичного порядку денного та військово-політичної комунікації здійснюється на основі управлінських засад військової організації та політичних інтересів і потреб всередині демократичної політико-інституційної системи.

Акторно-інституційне середовище політичного порядку денного співвідноситься з військовою організацією держави як елемент системи прийняття стратегічних рішень. Водночас в умовах повномасштабного вторгнення російської федерації з'явилася необхідність ранжування політичних впливів та спроб змінити військово-політичні завдання відповідно до уявлень та інтенції політичних гравців. Класичні уявлення щодо «адженда сетінг» в рамках військово-політичної комунікації змінюється відповідно до кризових викликів та потреб.

Також здійснюється обмеження доступу з боку так званих політичних гравців. Разом з тим, військова організація в умовах війни набуває пріоритетності щодо базових демократичних позицій та умов політичного процесу. При цьому йдеться не про обмеження, а про зміну стилю інформування (комунікації) та процедур міжінституційного (міжакторного) узгодження. Відповідно конкуренція в про-

цесах встановлення порядку денного поступається місцем зваженому обговоренню та тенденції до програмного консенсусу.

Сучасна військово-політична комунікація, реагуючи на політичний порядок денний військового часу, намагається діяти в частині висвітлення ступеню досягнення стратегічних завдань політичної стабільності, соціально-економічної спроможності та забезпечення згуртованості суспільства. Відповідно взаємодія військово-політичної комунікації та політичного порядку денного відбувається в інституційному та у тематичному вимірах. На основі досвіду російсько-української війни основними параметрами національної системи вироблення політичного порядку денного та відповідно до завдань військової організації та системи військово-політичної комунікації є нормативність, оперативність та стратегічна рамка. Конкретизація цих параметрів може здійснюватися в наших подальших наукових розробках.

Література:

1. Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни : монографіяю За ред. О. О. Рафальського, О. М. Майбороди. Київ : ІПіЕнД ім. І. Ф. Кураса НАН України, 2023. 672 с.
2. Ковалевський В. Порядок денний: теорія і метод структурування політичної реальності. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2013. Вип. 4. С. 211–224.
3. Кононенко Н. Управлінські механізми запобігання політичному радикалізму і зміцнення політичного консенсусу. URL: https://www.old.nas.gov.ua/UA/Messages/Pages/View.aspx?MessageID=11515
4. Котигоренко В. О. Діалектика національно-громадянського і етнічного в українському соціумі. Київ: Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України. URL: https://ipiend.gov.ua/publication/dialektyka-natsionalno-hromadianskoho-i-etnichnoho-v-ukrainskomu-sotsiumi/
5. Котубей-Геруцька О. «Деколонізація» і «постколоніалізм» – у чому різниця понять та що вони означають. Суспільне. Культура. URL: https://e.surl.li/cvhmfo
6. Кужельний М. О. М'яка сила засобами зовнішньої інформаційної політики: порядок денний для України. *Гілея: науковий вісник*. 2017. Вип. 123. С. 315–319.
7. Ломейко В. І. Політичний порядок денний: «ієрархія» vs. «мережа». *Актуальні проблеми філософії та соціології*. 2021. Вип. 29. С. 100–104.
8. Терещук В. Способи використання мас-медій для впливу на порядок денний зовнішньої політики в умовах демократичної та недемократичної держави. *Історико-політичні проблеми сучасного світу*. 2016. Т. 33–34. С. 379–385.
9. Шабанов М. Політичний порядок денний регіональних ЗМІ Одещини після початку повномасштабного вторгнення: поточний стан та перспективи. *Вісник Львівського університету. Філософсько-політологічні студії*. 2024. Вип. 57. С. 177–183.
10. Vindman A. What the U.S. Election Means for Ukraine. A Trump Win Would Cause a Crisis for Kyiv – but Wouldn't Guarantee Defeat. Foreign Affairs. 2024. URL: https://e.surl.li/xxegdt
11. Watling J. Ukraine Must Turn the Tide Before It Can Negotiate. To Gain Leverage, Kyiv Needs a Stable Front in the Donbas – and Western Security Guarantees. Foreign Affairs. 2024. URL: https://www.foreignaffairs.com/ukraine/ukraine-must-turntide-it-can-negotiate
12. Seligman L., Youssef N., Lubold G. U.S. Struggles to Rush Weapons to Ukraine Before Trump Takes Office. America's election outcome jeopardizes the arms pipeline that has enabled Ukraine to keep fighting. The Wall Street Journal. URL: https://e.surl.li/oosrfh

Дата надходження статті: 08.06.2025
Дата прийняття статті: 20.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 316.64:32
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-13

Леся ЛЕВЧЕНКО
кандидат політичних наук, доцент кафедри соціально-гуманітарних дисциплін,
ПВНЗ «Європейський університет»,
olesyalevchenko1@gmail.com
ORCID: 0009-0001-4030-7272

СПЕЦИФІЧНІ РИСИ КОНФОРМІЗМУ ТА НОНКОНФОРМІЗМУ ЯК РІЗНОВИДУ ПОЛІТИЧНОЇ ПОВЕДІНКИ

Політична поведінка громадян є важливою складовою демократичного процесу, яка відображає рівень участі населення у формуванні та реалізації державної політики. Виокремлюються два ключові типи поведінки – конформістська та нонконформістська. Конформістська політична поведінка передбачає підтримку чинної влади, дотримання встановлених норм і правил, участь у виборах. Така поведінка сприяє стабільності політичної системи, але водночас може знижувати рівень критичного мислення та громадянської активності в умовах авторитаризму. Натомість нонконформістська поведінка проявляється у формі протестів, бойкоту виборів, створення альтернативних політичних рухів, участі в несанкціонованих акціях тощо. Вона свідчить про критичне ставлення до існуючої політичної системи й орієнтацію на її трансформацію. Хоча така поведінка може призводити до політичної нестабільності, вона також є важливою для забезпечення змін, відновлення справедливості та демократичних принципів. У статті проаналізовано соціально-психологічні чинники, що впливають на вибір тієї чи іншої моделі політичної поведінки, зокрема вплив групових норм, авторитету, освіти, рівня політичної культури та громадянської самосвідомості. Особливу увагу приділено взаємозв'язку між особистісними рисами індивіда та його політичною активністю. Актуальність дослідження обумовлена зростанням політичної поляризації в українському суспільстві та потребою в ефективному діалозі між громадянами і владою.

Ключові слова: *політична поведінка, конформізм, нонконформізм, громадянська активність, політична культура, протест, демократичне суспільство.*

Lesya Levchenko. SPECIFIC FEATURES OF CONFORMISM AND NONCONFORMISM AS A TYPE OF POLITICAL BEHAVIOR

Citizens' political behavior is a crucial component of the democratic process, reflecting the degree of public participation in the formation and implementation of state policy. Within this process, two key types of behavior are distinguished – conformist and nonconformist. Conformist political behavior involves support for the current government, adherence to established norms and rules, participation in elections. This type of behavior contributes to the stability of the political system but may also reduce levels of critical thinking and civic engagement, especially under authoritarian regimes. In contrast, nonconformist behavior manifests in the form of protests, election boycotts, the creation of alternative political movements, participation in unauthorized demonstrations, and similar actions. It reflects a critical attitude toward the existing political system and a desire for its transformation. Although such behavior can lead to political instability, it also plays a vital role in driving change, restoring justice, and upholding democratic principles. The study analyzes the socio-psychological factors that influence the choice of one or another model of political behavior, including the impact of group norms, authority, education, the level of political culture, and civic awareness. Particular attention is given to the relationship between individual personality traits and political activity. The relevance of the research is underscored by the growing political polarization in Ukrainian society and the need for effective dialogue between citizens and the authorities.

Key words: *political behavior, conformism, nonconformism, civic engagement, political culture, protest, democratic society.*

Постанова проблеми в загальному вигляді. Політична поведінка громадян – важливий показник рівня демократичного розвитку суспільства. Вона формується під впливом культурних, соціальних, психологічних та інституційних чинників. Одними з найбільш яскравих форм прояву політичної поведінки є конформізм і нонконформізм, які мають суттєві відмінності у мотивації, ступені залученості до політичного процесу та готовності до опору чи підкорення.

Політична поведінка є важливою складовою функціонування будь-якої політичної системи. Вона відображає рівень політичної культури суспільства, зрілість громадянської свідомості, а також характер взаємодії між індивідами та владою. У цьому контексті особливої уваги заслуговують такі протилежні, але водночас взаємозалежні форми політичної поведінки, як конформізм і нонконформізм. Вони репрезентують дві базові реакції на політичні впливи: пристосування або опір.

© Левченко Л., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Мета статті (постановка завдання). Метою цієї статті є визначення специфічних рис конформізму та нонконформізму як форм політичної поведінки, аналіз їхнього прояву в сучасному політичному середовище, а також виявлення умов, які сприяють формуванню кожної з форм.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Адорно Т., Милгрем С. визначає конформізм, як зміну поведінки чи переконання в результаті реального чи уявного тиску групи. Важливим в цьому контексті є те, чи змінюється поведінка індивіда та його переконання поза групи. Проявляти конформність означає не лише діяти як інші, а й піддаватися впливу інших [1; 10].

Бекешкіна І. та Почепцов Г. зазначають, що конформізм є неминучим результатом розвитку суспільства [3; 4]. Зімбардо Ф. та Арендт Г. вважають, що XX століття може бути назване століттям конформізму [2; 11]. Келман Н. і Гарфілд Е. стверджують, що сучасні культури розрізняються по ступеню впровадження схильності до конформності серед своїх членів [7; 9]. На думку, Рудича Ф. і Романюка А., ціною соціального схвалення є конформізм і втрата незалежності особистості, водночас тенденція до конформності – фундаментальна властивість індивіда [5; 6].

Виклад основного матеріалу. До характерних рис політичного конформізму належать: соціальна зручність, прагнення уникнути конфліктів через підлаштування під «загальноприйняте»; відсутність ініціативи, людина уникає особистої участі в політичному житті; авторитарне мислення, схильність до сліпого підкорення лідеру чи авторитету; поведінковий автоматизм, участь у виборах чи інших формах активності носить радше символічний, аніж свідомий характер; пасивна участь, участь у виборах чи політичному житті часто є формальною; соціальний тиск, поведінка зумовлена страхом бути виключеним із групи; залежність від авторитету, сприйняття політики через призму «вищої волі» або «керівної сили». У масовій політичній культурі (особливо авторитарного типу) конформізм забезпечує стабільність, але пригнічує громадянську ініціативу та креативність.

Досліджуючи конформізм як різновид політичної поведінки, доцільно розглянути його психологічні основи. Зокрема, інтерес представляють результати класичних психологічних експериментів, досвід яких може бути екстрапольований на політичне життя.

Почепцов Г. зазначає, що чим більша інформованість населення про певні події (випадки суїциду, підпалів тощо) тим більша кількість проявів подібної поведінки [4 с. 41].

На нашу думку, цей висновок є особливо актуальним в сучасних умовах інформаційного суспільства. В ЗМІ та соціальних мережах постійно транслюється інформація про певні прояви політичної поведінки, думки, позиції. Це неминуче призводить до зростання конформності політичної свідомості, а отже і політичної поведінки виборців. У новинах, політичних аналітичних програмах лунає багато думок від політиків, аналітиків, науковців, які часто присвоюються виборцем і подаються як свої.

Цікавими для аналізу є експерименти Мілгрема С. Вивчення того, що відбувається з людиною, коли накази осіб, наділених владою, розходяться з переконаннями їх совісті. Експерименти довели, що більше 60% піддослідних виконують накази за будь-яких умов, навіть якщо бачать їх загрозливий характер. Людина більше схильна не виконувати наказ, якщо поряд знаходиться хтось, хто також не виконує його. Серед основних факторів, які породжують підкорення, Мілгрем виділив емоційну віддаленість жертви, присутність носія влади та його легітимність, інституціональність влади та вплив групи, що розкріпачує [10, с. 27].

На думку автора, наслідки такого підкорення ми можемо бачити у суспільстві, коли поведінка людини цілеспрямовано формується з дитинства. Тут встановлюються такі норми політичної поведінки, які майже ніхто не наважиться порушити через побоювання покарання або несприйняття іншими. Тиск конформності позначається на людині особливо сильно, якщо вона потребує схвалення або підтримки; недостатньо вірить в себе; відчуває тривогу, занепокоєння. Серед чинників, що найчастіше штовхають людину до конформізму, можна виділити бажання бути прийнятим групою та уникнути участі аутсайдера або бажання отримати важливу інформацію.

Значну увагу аналізу соціального та політичного конформізму приділяв у своїх роботах Мертон Р. Згідно зі схемою Мертона, тотальне підпорядкування – конформізм – має на увазі згоду із суспільними цілями та законними засобами їх досягнення. Варто зазначити, що за Мертоном, конформізм представляє собою єдиний шлях недевіантної поведінки. Тобто конформізм – це не прояв відхилення від норми і закону, а, навпаки, прилаштовування до них і, як він сам каже, дія в ім'я реалізації власних цілей на підґрунті чинних норм та законів [7, с. 274].

Адорно Т. виділяє декілька типів особистості, серед яких і конформна особистість. За думкою Адорно, конформність – це перш

за все наслідування шаблонних цінностей. Супер-его такої людини так і не розвинулося достатньо міцно, і особа знаходиться під впливом зовнішніх уявлень. Найбільш очевидним механізмом, що лежить в основі цього синдрому, є страх виділитися з більшості. Він також описує так званий «синдром конформіста». Суть його полягає в тому, що стереотипи, які приходять ззовні, стають інтегрованими всередині особи в її загальну узгоджену систему цінностей. Сприйняття стандартів більшості важливіше, ніж критичне переосмислення. Забобони є лише засобами зовнішньої ідентифікації з групою, до якої особа належить або хотіла б належати [1, с. 105].

Можемо зробити висновок, що у будь-якому суспільстві пристосування, підпорядкування як визначеним культурою цілям, так і засобам, зазвичай широко поширено. Певним чином можемо стверджувати, що якби справа йшла інакше, було б неможливо підтримувати стабільність і спадкоємність суспільства. Поведінка в рамках загальновизнаної ролі, орієнтована на досягнення основних цінностей групи, є скоріше правилом, а не виключенням. Навпаки, заперечення цілей і засобів зустрічається найрідше. Люди, які заперечують, знаходяться в суспільстві, проте вони не належать до нього. Не розділяючи загальну орієнтацію, вони можуть бути віднесені до членів даного суспільства чисто фіктивно. Ці особи в деяких сферах діяльності відмовляються від визначених даною культурою цілей, доходячи в полярному випадку до повного заперечення цілеспрямованої діяльності, а їх пристосування не узгоджено з інституційними нормами. Це означає, що в деяких випадках джерелом їх поведінкового пристосування є частково та сама соціальна структура, яку вони по суті справи відкинули, а також що їх існування в межах соціальної зони само по собі не складає проблеми для населення, орієнтованого на загальновизнані цінності.

Якщо конформізм – універсальна людська якість, постає питання: чи здатні люди активно протистояти соціальному тиску? Тиску конформності, здійснюваному в масштабах всієї країни, протистояти значно важче. Люди починають щиро міняти свій образ думок і дій, втрачаючи індивідуальність. Яким чином цьому можливо протистояти? Нонконформіст – одинак, здатний успішніше чинити опір тиску групи, якщо він володіє достатнім розумом і творчими здібностями; проявляє терпимість й наполегливість; вірить в себе і стійкий до стресу.

Політичний нонконформізм – це усвідомлене відхилення від загальноприйнятих політичних норм і практик. Його сутність полягає у свідомому спротиві, часто – навіть попри загрозу санкцій або соціального осуду. Нонконформізм характеризується такими ознаками: критичне мислення та рефлексія; високий рівень політичної свідомості; активна громадянська позиція; готовність до відповідальності; ціннісна автономія, рішучість відстоювати власну політичну позицію попри тиск; ризикованість, готовність до репресій або соціальної ізоляції.

Нонконформістська поведінка часто стає рушієм соціальних змін і важливим елементом політичного плюралізму в демократичних суспільствах. У демократичних системах нонконформізм розглядається як прояв плюралізму. У недемократичних – часто стигматизується як «деструктивна» або навіть «антидержавна» поведінка.

Люди цінують власну свободу та самостійність. Тому, коли соціальний тиск стає настільки сильним, що виникає реальна загроза їх свободі, вони нерідко бунтують. Такий нонконформізм може проявлятися у формі реактивного супротиву. Це так званий «ефект бумеранга», коли люди діють всупереч чомусь.

Ще одна форма прояву нонконформізму – прагнення ствердження власної унікальності. Тут ми маємо справу з парадоксом – хоча більшість людей не хоче відчувати себе «білою вороною», кожний прагне у чомусь бути «не як усі». Людині подобається відчувати свою унікальність і бути хазяїном власного життя. Але в той же час люди – соціальні істоти, що мають базову потребу належати до тієї чи іншої групи.

Нонконформізм – це соціально-політична позиція, яка протиставляє себе існуючій системі речей. Під нонконформізмом в рамках філософії політики розуміється дуже широке явище – це будь-яка форма незгоди і протесту проти соціально-політичної системи, що існує в даний момент і в даному просторі [6, с. 71]. Нонконформізм завжди має ідеологічне підґрунтя, тобто базується на певних уявленнях про те, яким має бути суспільство. Лише небажання жити в пригнобленому стані не є достатньою підставою для бунту. Онтологічним базисом нонконформізму є світогляд, що характеризується непокорою і протестом.

Політичний нонконформізм знаходиться не в рамках загальноприйнятого політичного, а поза ними. Цей вибір припускає глибинну зміну парадигм самого політичного. Нонконформізм можна розглядати як граничний випадок політичного. Альтернатива, запропонована нонконформізмом, виходить з потенційно

іншої структури політичного, ніж та, яка існує зараз. Тут можуть бути найрізноманітніші варіанти – від мінімальної альтернативності до максимальної.

Часто нонконформізм затверджує нелегітимність або часткову нелегітимність влади. Люди, які висувають нонконформний політичний проект, як правило, утворюють «революційну еліту» в суспільстві [5, с. 90].

Нонконформізм іноді схильний до насильства, для затвердження альтернативної моделі часто необхідно зруйнувати існуючу. У нормальному випадку в будь-якій політичній системі насильство направлене проти тих, хто порушує внутрішнє законодавство, основні нормативи політичного, а також для віддзеркалення потенційної зовнішньої агресії або завоювання чужих просторів. Революційне ж насильство направлене в абсолютно іншу сторону – проти існуючої системи і, приховано, проти тієї сакральності, на якій вона заснована. Нонконформізм наполягає на зміні ціннісних систем. Політичне служить тією зоною, тим оперативним полем, де знаходяться механізми ефективного здійснення цієї зміни.

Цікавим є те, що якщо в якості нонконформістів спочаткук виступає менша група людей, але вона має шанси схилити більшість на свою сторону. Меншість здатна змінити не тільки зовнішні думки представників більшості, але, що набагато важливіше, і їх внутрішні переконання. Для цього меншість повинна мати відповідний стиль поведінки: категорично заявити свою точку зору; проявити волю до дії; уникати розколу своєї єдності.

Виникає питання – чи можлива незалежна поведінка людини в політиці, чи може вона здійснити незалежний вибір, спираючись виключно на власні інтереси або переконання? На це запитання однозначної відповіді не існує. Зазвичай, тільки у людській спільності може бути реалізований той чи інший інтерес індивіда або можуть бути екстрапольованими його переконання. Але беззаперечним є твердження, що людина, яка володіє достатніми знаннями та досвідом, може здійснювати власний політичний вибір, не піддаючись будь-якому виду тиску.

Проаналізуємо, чому значна частина людей все-таки схильна піддаватися тиску з боку інших. Першим джерелом впливу виступає винагорода. Це можливість забезпечити позитивні результати для людини або групи шляхом надання допомоги при досягненні бажаної мети, або шляхом надання цінної винагороди. Люди використовують винагороду під час ведення певного торгу: ти мені, я тобі [11, с. 472].

Друге джерело – примус. Він проявляється у спектрі від фізичного насилля до ознак прихованого несхвалення. Загроза застосування ініціатором примусу своїх владних можливостей, суб'єктивно переживається індивідом як тиск [11, с. 195].

Третім джерелом впливу є компетентність, яка базується на спеціальних знаннях та здібностях.

Загальновідомо, що більшість людей звикли прислухатися до лідерів думок, експертів, інфлюенсерів тощо, природньо відчувати певну довіру до авторитетної думки. Тому політики під час виборів оточують себе значною кількістю відомих людей (артисти, спортсмени, діячі науки і культури тощо). Протистояти такій «компетентності» можна завдяки усвідомленій аргументації. Наприклад, спортсмен ви гарний, але політика навряд чи ваша сфера. Разом з цим, можливою є свідома відмова сліпо наслідувати думку авторитета.

Четверте джерело – інформація. Це вплив, заснований на переконливому змісті повідомлення. А якщо це повідомлення має ще і логічні аргументи, то бажаний ефект буде дуже високим.

П'яте джерело – це референтна влада, або вплив, який заснований на ідентифікації з іншим індивідом, групою або прагнення такої ідентифікації. Такий вплив використовується у випадках, коли особа захоплюється кимось або ідентифікує себе з якоюсь групою та прагне бути схожим на її представників. У таких випадках людина може неусвідомлено копіювати їх поведінку і підкорюватися впливу, прагнучи стати «своїм». Також має місце прояв і негативної ідентифікації, який відбувається у випадку, коли людина хоче відокремити себе від несимпатичної або непривабливої людини. Можливою є і навмисна відмова від копіювання нецікавої поведінки.

Шостим джерелом виступає легітимна влада. Такий вплив засновується на праві або повноваженнях вимагати. Одна особа має право або повноваження вимагати від іншої поводити себе певним чином. Генерал надає наказ військам, шкільний вчитель вимагає від учнів, а політичний лідер (керівник політичної партії) може наполягати перед членами своєї партії на обов'язковому виконанні його умов [2, с. 393]. Соціальні ролі диктують прийняття легітимних прав та обов'язків кожного співучасника соціальної взаємодії. Коли ж хтось відхиляється від загальноприйнятих соціальних норм, його вважають аутсайдером і до нього застосовують дисциплінарні санкції.

У всіх шести базових основах соціальної влади, які несуть у собі типи засобів, що використовуються для застосування впливу на реальні вчинки та поведінку людини, є місце для можливого прояву феномена реактивності. Основний зміст полягає у тому, що людям притаманно захищати свою особисту свободу. Коли свобода потрапляє під загрозу, вони застосовують усі можливі засоби (конструктивні та деструктивні) для її захисту. Людина має у своєму поведінковому арсеналі кілька видів протистояння соціальному впливу. На цій підставі вона може продукувати і свою незалежну політичну поведінку [3, с. 50].

Таким чином, з достатньою упевненість можна стверджувати, що політична поведінка особистості, навіть в умовах сильного психологічного тиску, може мати відносно незалежний характер, якщо будуть враховані чинники нейтралізації зовнішньої дії. Кожен вид психологічного впливу має свої види психологічного протистояння, які цілком дієві в умовах соціально-політичної взаємодії. Разом з цим, враховуючи відносну незалежність політичної поведінки оособистості, слід звернути увагу на умови, які забезпечують більш-менш вільний політичний вибір. Це підвищена пильність, високий рівень самосвідомості, широкий світогляд, розвиненість критичного мислення.

Підсумовуючи аналіз психологічних основ конформізму та нонконформізму як форм політичної поведінки, автор пропонує власну типологію електоральної політичної поведінки. Критерієм класифікації є ступінь схильності індивіда піддаватися колективному, груповому тиску при здійсненні політичного вибору. На цій основі виділяємо чотири типи електоральної поведінки:

Справжній конформіст – тип виборця, схильний у більшості випадків сприймати думку групи, піддаватися тиску з боку інших осіб, колективу, ЗМІ і при цьому приймати нав'язані установки як власні переконання.

Зовнішній конформіст – тип виборця, схильний лише зовнішньо піддаватися груповому або іншому тиску, не змінюючи при цьому внутрішніх переконань. Така людина може мати власну політичну позицію, але за наявності тиску нехтувати нею, приймаючи сторону більшості задля досягнення психологічного комфорту.

Індивідуаліст – тип виборця, електоральна поведінка якого орієнтована на власну вигоду та максимальну користь, тобто він може піддаватися тиску з метою отримати певну інформацію, визнання, матеріальні блага тощо. Цей тип виборця, так само як попередній, може мати і власні переконання, проте поступається ними не з побоювань бути відкиненим, а для досягнення певної усвідомлюваної мети.

Послідовний нонконформіст – тип виборця, який у більшості випадків здійснює політичний вибір, грунтуючись на власних знаннях, досвіді, результатах власного аналізу, не піддається тиску, проте сам може впливати на установки та поведінку інших виборців.

Дана типологія відображає не лише зовнішні причини політичної поведінки, а саме її внутрішній психологічний базис, так як людина не схильна визнавати те, що діє під тиском інших суб'єктів.

Отже, експериментальні дослідження показують, що особі важко поодинці чинити опір тиску. Люди реагують на свої розбіжності з колективом по-різному. Одна людина прагне пристосуватися, уподібнитися іншим. Інший вимагає визнання рівноправ'я своєї позиції з думкою більшості. Третій же йде на конфлікт, добиваючись зміни, перебудови загальної ситуації відповідно до своїх переконань. Проблема «індивід і група» перетворюється на проблему «більшість і меншість». Причому вплив в групі розподіляється не тільки зверху вниз і від більшості до меншості, а й в протилежному напрямку.

На нашу думку, вирішення конфліктних ситуацій залежить не стільки від арифметичної більшості, скільки від ступеня активності тих людей, які щось пропонують, їх здатності переконати тих, хто не визначився. Однак, підміна єдності одноманітністю та боязнь інакодумства неминуче ведуть до застою, конформізму, порушення демократичних норм і маніпулювання свідомістю мас від імені пасивної, а деколи навіть фіктивної більшості.

На думку автора, саме творче мислення завжди припускає наявність варіантів, між якими можна і потрібно обирати. Саме цього катастрофічно не вистачає нашій системі виховання. Догматичний стиль навчання, розрахованого переважно на передачу і засвоєння готових знань і орієнтованого на такі моделі, в яких тільки одна відповідь, одне рішення правильне, а решта – помилкові, також формує чорно-біле світосприймання.

Ми не заперечуємо, що вірність принципам і твердість переконань є позитивними людськими якостями. Але якщо вони не поєднуються з творчим мисленням, вони перетворюються на свою протилежність. Тому саме творче, варіативне мислення є підгрунтям для розвитку нонконформізму та запорукою того, що людина не стане жертвою некомпетентного, деструктивного зовнішнього впливу.

Сучасна Україна – приклад суспільства, в якому співіснують обидві тенденції. З одного боку, спостерігається значний рівень політичної пасивності частини населення, що відображає традиційні форми конформізму, зокрема в пострадянському поколінні. З іншого – суспільство неодноразово демонструвало нонконформістську здатність до мобілізації, протестів і самозахисту. Майдан 2004 та 2013–2014 років як приклади масового політичного нонконформізму. Волонтерський рух та самоорганізація громад – прояви свідомої громадянської активності [8].

В Україні політичний конформізм довгий час формувався під впливом тоталітарного минулого та радянського спадку. Страх перед владою, правовий нігілізм, апатія до участі у виборах – приклади глибинного конформізму [4, с. 61]. Водночас Революція Гідності, волонтерський рух і опір російській агресії демонструють високий рівень політичного нонконформізму, особливо серед молоді та громадянського суспільства. Українське суспільство перебуває на перехресті трансформацій, де формується новий тип громадянської свідомості, що балансує між традиційною пасивністю та активним протестним потенціалом.

Висновки. Конформізм і нонконформізм як форми політичної поведінки є не лише індикаторами політичної культури, а й важливими механізмами взаємодії громадян із державою. Їхнє співвідношення формує політичну атмосферу в суспільстві. Для України ключовим завданням є формування умов, у яких нонконформізм не переслідується, а використовується як механізм розвитку демократії. Водночас критичне мислення має стати інструментом переходу від сліпого конформізму до усвідомленої громадянської участі. Конформізм і нонконформізм є двома крайніми, але водночас взаємодоповнюючими формами політичної поведінки. Їх співвідношення в суспільстві є індикатором політичної культури, рівня громадянської свідомості та демократичної зрілості. Для розвитку українського суспільства важливо стимулювати критичне мислення, громадянську активність та захищати право на інакомислення як базову політичну цінність.

Література:

1. Адорно Т. Актуальність філософії. Пер. з нім. Віталія Брижніка. Схід. 2018. № 5 (157). С. 99–106.
2. Арендт Г. Джерела тоталітаризму. Пер. з англ. П. Таращук. К.: Дух і літера, 2020. 592 с.
3. Бекешкіна І. Політична культура та політична поведінка в Україні. Українське суспільство: моніторинг соціальних змін. К.: Ін-т соціології НАН України. 2020. С. 45–59.
4. Почепцов Г. Тоталітарна людина. Нариси тоталітарного символізму і міфології. К.: Дух і літер. 2024. 176 с.
5. Романюк А. Політична поведінка: соціально-психологічний аналіз: монографія. Львів: ЛНУ ім. І. Франка. 2016. 220 с.
6. Рудич Ф. Політична психологія: навчальний посібник. К.: Либідь. 2011. 256 с.
7. Garfield E. The Anomie-Deviant Behavior Connection: The Theories of Durkheim, Merton, and Srole. Essays of an Information Scientist. 1987. Vol. 10. P. 272–281.
8. Freedom House. Nations in Transit Reports. URL: https://freedomhouse.org
9. Kelman H. Compliance, Identification, and Internalization: Three Processes of Attitude Change. Journal of Conflict Resolution. 1958. Vol. 2, No. 1. P. 51–60.
10. Milgram S. Obedience to Authority: An Experimental View. New York: Harper & Row, 1974. 224 p.
11. Zimbardo P. The Lucifer Effect: Understanding How Good People Turn Evil. New York: Random House. 2007. 551 p.

Дата надходження статті: 25.06.2025
Дата прийняття статті: 07.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 352:005.21
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-14

Тамара ЛОЗИНСЬКА
доктор наук з державного управління, професор кафедри публічного управління та адміністрування,
Полтавський державний аграрний університет,
tamara.lozynska@pdaa.edu.ua
ORCID: 0000-0003-2858-9374

СТРАТЕГІЧНЕ ПЛАНУВАННЯ В ГРОМАДАХ: ТЕОРЕТИЧНЕ ПІДГРУНТЯ

У сучасних реаліях розвитку публічної сфери стратегічне планування є невід'ємною складовою процесу управління – від національного рівня до рівня територіальних громад, а отже, стратегічне планування в громада, як предмет дослідження, не втрачає свою актуальність. Однак, попри поширення практики стратегічного планування, усе ще є певні труднощі з поясненням його сутності, чіткістю обґрунтування доцільності його обов'язкового застосування як в державному управлінні, так і в місцевому самоврядуванні. Звідси – домінування формального підходу при складанні стратегічних планів, відсутність гнучкості, невиконання поставлених завдань. Не зважаючи на об'ємний теоретичний багаж різних шкіл менеджменту щодо дефініцій, характеристики, відмінностей, складових стратегічного планування, осмислення цього процесу не є і не може бути завершеним, оскільки змінюються умови функціонування об'єктів планування. Метою статті є спроба пояснити зміст стратегічного планування, враховуючи наявну позицію об'єкта управління та перспективи його розвитку. Запропонована трактовка відомих понять: «стратегія», «стратегічне планування», «стратегічний план». Звертається увага на управління розвитком громад, яке, як і управління іншими об'єктами, здійснюється в умовах воєнного конфлікту, зростання невизначеності, поглиблення демографічної кризи, що має вирішальне значення для прийняття ефективних стратегічних рішень. Обґрунтовується необхідність здійснення стратегічного планування в громадах з орієнтацією на використання їх внутрішнього потенціалу, оскільки патерналістська політика держави по відношенню до регіонів і громад не створює імпульси до пошуку варіантів місцевого розвитку. Органам місцевого самоврядування при прийнятті рішень все частіше приходиться робити важкий вибір (спрямувати зусилля на підтримку підприємництва чи на соціальну допомогу), оскільки в усіх випадках є ризики не досягти бажаного результату. Ризики зазвичай важко усунути, а значить зусилля доцільно спрямовувати на підвищення шансів (можливостей) досягти наміченого. Тож методико-методологічного забезпечення стратегічного планування в громадах має удосконалюватися з урахуванням наявних відмінностей між стратегічним вибором і процесом планування.

Ключові слова: *стратегічне планування, стратегія, місцеве самоврядування, невизначеність, громада, теорія.*

Tamara Lozynska. STRATEGIC PLANNING IN COMMUNITIES: THEORETICAL BACKGROUND

In the modern realities of the development of the public sphere, strategic planning is an integral part of the management process – from the national level to the level of territorial communities, and therefore, strategic planning in the community, as a subject of research, does not lose its relevance. However, despite the widespread practice of strategic planning, there are still certain difficulties in explaining its essence, clearly justifying the feasibility of its mandatory application in both state administration and local self-government. Hence the dominance of the formal approach in the preparation of strategic plans, lack of flexibility, failure to fulfill the tasks set. Despite the extensive theoretical baggage of various management schools regarding definitions, characteristics, differences, and components of strategic planning, the understanding of this process is not and cannot be complete, since the conditions of functioning of planning objects are changing. The aim of the article is to attempt to explain the content of strategic planning, taking into account the current position of the management object and the prospects for its development. The interpretation of the well-known concepts is proposed: «strategy», «strategic planning», «strategic plan». Attention is drawn to the management of community development, which, like the management of other objects, is carried out in conditions of military conflict, growing uncertainty, and deepening demographic crisis, which is crucial for making effective strategic decisions. The need for strategic planning in communities with an orientation towards using their internal potential is substantiated, since the paternalistic policy of the state towards regions and communities does not create impulses to search for local development options. When making decisions, local governments increasingly have to make difficult choices (to focus efforts on supporting entrepreneurship or on social assistance), since in all cases there are risks of not achieving the desired result. Risks are usually difficult to eliminate, which means that efforts should be directed towards increasing the chances (opportunities) of achieving the intended goal. Therefore, the methodological support for strategic planning in communities should be improved, taking into account the existing differences between strategic choice and the planning process.

Key words: *strategic planning, strategy, local government, uncertainty, community, theory.*

© Лозинська Т., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

 ISSN 2523-4625 (Print)

Постановка проблеми. На даному етапі розвитку системи планування в Україні усі керівники громад підтримують думку про важливість розроблення стратегії, наводячи різні аргументи на кшталт: «наявність стратегії є обов'язковою умовою для участі в конкурсах проектів» або «обов'язковість розроблення стратегії передбачена законодавством» тощо. При цьому далеко не всі керівники (особливо у випадку залучення до розробки стратегії місцевого розвитку сторонніх осіб) усвідомлюють, що її зміст має бути спрямований на забезпечення протистояння майбутнім викликам, про які можна лише здогадуватися. Складається ситуація, коли при формуванні стратегії розвитку громади її розробники не уявляють в яких умовах будуть реалізуватися заплановані заходи. У всякому випадку жодна з стратегій територіальних громад Полтавської області, розроблених до 2022 р., не містила альтернативних варіантів розвитку з урахуванням можливості розв'язання Росією повномасштабної війни. Виникає питання: наскільки необхідною в умовах зростання невизначеності умов життя суспільства та прискорення соціально-економічних змін є функція стратегічного планування? Чи не стає процес безкінечного перегляду та оновлення стратегій поглиначом коштів, часу і ресурсів, необхідних для більш важливих цілей? Рефлексії щодо доцільності стратегічного планування в публічній сфері не перебувають в мейнстримі наукового дискурсу, оскільки питання стратегічного планування є догматичними. Тож наведені в статті сумніви, роздуми, положення та висновки мають полемічний характер.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У статті, насамперед, використані деякі висновки ґрунтовної роботи Г. Мінцберга «Зліт і падіння стратегічного планування» щодо проблем, які виникають у практичній площині як при розробці, так і при реалізації стратегій [12]. Оскільки, не зважаючи на поширення практики стратегічного планування на усіх рівнях управління, усе ще відсутня єдність у розумінні сутності цього процесу, а отже й у дефініціях, методологія дослідження включала аналіз робіт багатьох авторів у частині пропонованих ними визначень терміну «стратегічне планування», частина з яких наведена в табл. 1.

Таблиця 1

Дефініції терміну «стратегічне планування»

Дефініція	Автор	Джерело
1. Стратегічне планування включає обґрунтування та ухвалення найважливіших рішень щодо місцевого розвитку, визначення бажаного майбутнього стану території та способу його досягнення, що полягає у формуванні узгоджених з територіальною громадою дій	Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф.	Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади [1]
2. Стратегічне планування включає розробку довгострокових планів для соціально-економічного розвитку територій, встановлення цілей для сталого розвитку та вибір дієвих стратегій, відповідних повноваженням місцевого самоврядування	Бурик М. М., Джегур Г. В.	Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації [2]
3. Стратегічне планування – це систематизовані та більшменш формалізовані зусилля всього підприємства, спрямовані на розробку та організацію виконання стратегічних планів, проектів і програм	Гарнага В. В.	Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства [5]
4. Стратегічне планування – це мистецтво створення конкретних бізнес-стратегій, їх впровадження та оцінки результатів виконання плану з огляду на загальні довгострокові цілі або бажання підприємства	Куліш Д.	Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств [10]
5. Стратегічне планування – це сукупність дій і рішень, зроблених керівниками, які призводять до розробки спеціальних стратегій, призначених для того, щоб допомогти організації досягти своїх цілей	Лесечко М. Д., Рудницька Р. М.	Стратегічне планування: навчальний посібник [11]
6. Стратегічне планування – це одна з функцій управління, яка являє собою процес вибору цілей організації та шляхів їх досягнення	Морозова М. Е.	Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування [13]
7. Стратегічне планування – це адаптивний процес, за допомогою якого здійснюються регулярна розробка та корекція системи досить формалізованих планів, перегляд змісту заходів щодо їхнього виконання на основі безперервного контролю та оцінки змін, що відбуваються зовні та всередині організації	Шершньова З. Є., Оборська С. В.	Стратегічне управління: навчальний посібник [19]

Джерело: складено автором

На думку Мінцберга, менеджмент (і публічне управління) в суспільстві розглядають як професію, якою можна оволодіти в стінах університету. Проте, на думку автора, оволодіти управлінськими навичками, зокрема і навичками стратегічного планування, без досвіду неможливо [12]. Тільки з досвідом формується здатність використовувати отримані знання в заданому контексті і долаються хибні уявлення щодо процесу стратегічного планування, які Мінцберг ідентифікує таким чином:

– що будь-які зміни можна передбачити;

– що розробники стратегії можуть бути не включені до поточної діяльності організації;

– що процес вироблення стратегії можна формалізувати.

Очевидно, варто згадати й роботи зі стратегічного менеджменту І. Ансофа [20], Дж. Дайєра [21] та багатьох інших зарубіжних і вітчизняних дослідників. В окремій статті не можливо зробити огляд хоча б основних літературних джерел, присвячених стратегічному плануванню розвитку об'єктів на різних рівнях управління, оскільки кількість наукових статей, монографій, підручників та інших публікацій вітчизняних і зарубіжних авторів, доступних у відкритих джерелах, вимірюється тисячами. Безумовно, джерельна база щодо окремих аспектів стратегічного планування в різних сферах, зокрема у сфері розвитку територіальних громад, є значно меншою, але кількість таких публікацій теж постійно зростає, що обумовлено як процесом децентралізації, так і перспективними завданнями відновлення громад у післявоєнний період [6; 7; 14; 18; 23]. Не зважаючи на об'ємний теоретичний багаж різних шкіл менеджменту щодо дефініцій, характеристики, відмінностей, складових стратегічного планування, осмислення цього процесу не є і не може бути завершеним, оскільки змінюються умови функціонування об'єктів планування.

Формулювання мети статті (постановка завдання). Метою статті є обґрунтування змісту стратегічного планування в територіальних громадах із врахуванням умов їх функціонування (позицій) та перспектив розвитку.

Виклад основного матеріалу. Один із основних планувальних документів, який розробляється в територіальних громадах, називається «Стратегія розвитку» відповідної громади на відповідний період [16; 17]. Цей документ, у кращому випадку, є результатом зусиль з формування стратегії і розроблення стратегічного плану, але здебільшого представляє набір аналітичних даних і достатньо конкретизованих поточних завдань життєзабезпечення громади, виконання яких, на думку розробників, поліпшить умови проживання мешканців. Однак, автор поділяє точку зору тих дослідників [9], які розрізняють поняття «стратегія» і «стратегічне планування», оскільки планування завдань (нехай навіть ми назвемо їх стратегічними) є достатньо зрозумілим заняттям на відміну від окреслення бачення позиції (місця, становища) громади в майбутньому (перспективі). Не відволікаючись на пояснення етимології терміну «стратегія» (у науковій літературі з менеджменту, публічного управління, військової справи існує єдність поглядів щодо його походження), зазначимо, що контекстуально сутність стратегії визначена як *загальна концепція діяльності органу публічної влади, що детермінує пріоритетність цілей, обумовлює постановку завдань і послідовність їх виконання, поєднує політику, ідеологію і філософію органу влади.*

Стратегічне планування ґрунтується на розробленій стратегії і є *процесом визначення альтернативних напрямів соціального та економічного розвитку громади, перетворення в життя розроблених заходів, пов'язаних у просторі (за територіями та виконавцями) і в часі (за термінами) і спрямованих на досягнення стратегічних цілей.* Відповідно документ, в якому формалізовано рішення, що стосуються визначення стратегічних цілей і завдань, послідовності виконання заходів у просторі і часі, забезпечення ресурсами, наслідків і відповідальності за результати реалізації стратегічних рішень, доцільно називати стратегічним планом.

Якщо мати на увазі, що термін «планування» походить від латинського «planus», що означає «рівний, плаский» [15], то планування завжди асоціюється з перенесенням на площину певних символів (словесних, цифрових, графічних), тобто створенням формальних документів. Таким чином, стратегічний план є продуктом стратегічного планування в діяльності органів влади, який відображає дві складові майбутньої діяльності: *перспективу і позицію*. *Перспектива* вимальовується в процесі визначення майбутніх дій, окреслення шляхів досягнення цілей; *позиція* відображає модель поведінки – «ми ліберальні», «ми демократичні», «ми європейські», «ми інноваційні» тощо. Наявність цих двох аспектів стратегічного планування не завжди вдається зберегти, нерідко стратегія розробляється як окреслення низки послідовних кроків, необхідних для здобуття певної позиції. Г. Мінцберг з цього приводу

зауважував, що змінювати позицію в межах перспективи може бути неважко, змінювати перспективу, зберігаючи позицію, – зовсім інша річ [12].

Таким чином, сутність стратегічного планування в громадах полягає у забезпечення перспективи для їх розвитку в динамічному зовнішньому середовищі шляхом виявлення нових можливостей (збільшення шансів на успіх [9], а не усунення ризиків. Узагальнюючи висновки з досліджень, предметом яких є недоліки розроблення стратегій і стратегічного планування, наведемо суттєві відмінності між поняттями «стратегія» та «стратегічне планування» табл. 2.

Отже, планувальний документ, який зараз розробляється в громадах на недалеку перспективу (5 років) і включає загальне бачення майбутнього (у багатьох випадках сформульоване «за прикладом») та завдання, виконання яких має першочергове значення (а отже, вони б втілювалися в життя і без наявності формального плану), правильніше називати стратегічним планом. Оскільки прискорення змін збільшують невизначеність майбутніх життєвих умов громади, сформувати виразне бачення майбутнього не вдається, а разом із цим не вдається скласти реалістичні плани. З цього приводу В. Валлє зазначає, що стратегічне планування у сучасному його вигляді здатне лише на екстраполювання відомих тенденцій теперішнього [3]. У випадках, коли стратегічні плани в громадах розробляються запрошеними експертами, вони виглядають як набір намірів, які важко реалізувати, бо розробники не мають достатнього уявлення про життя мешканців. Тому у процесах стратегічного планування розвитку громад зараз помітними є два явища: а) періодичний перегляд завдань стратегічних планів, які швидко застарівають або втрачають актуальність; б) надмірна формалізація процедур, що приводить до уніфікації планів і догматичності цілей та завдань: стратегічні плани різних громад схожі один на одного, ніби виконані одним розробником.

Догматичність планів робить їх нечутєвими до змін зовнішнього середовища і внаслідок цього породжує негативну екстерналію – гальмування позитивних змін в громадах, оскільки під заплановані заходи, які втратили сенс, уже виділені кошти, розроблена технічна документація, проведені тендери і залучені додатково грантові кошти. Реально зупинити початий процес будівництва, реконструкції чи виконання інших робіт не вдається. Тому маємо приклади будівництва підземних шкіл в громадах, до яких впритул наблизилася лінія фронту або ремонт мостів у прифронтових регіонах, що мають високу ймовірність знищення. Очевидно кошти, витрачені на подібні заходи, можна було б використати з більшою результативністю, зокрема на відселення сімей з дітьми в безпечніші регіони і створення там належних умов для навчання. Частково такі дії обумовлені й урядовою політикою, так прем'єр-міністр України повідомив, що в 2025 р. на будівництво підземних шкіл у прифронтових регіонах уряд виділив 11,2 млрд грн.

Таблиця 2

Сутнісні ознаки понять «стратегія» та «стратегічне планування»

Ознаки	Стратегія	Стратегічне планування
Детермінованість	Імпресіоністичність*, тобто обмірковування під враженням від реальних обставин того, що можна зробити в загальному вигляді	Ресурси і бюджети або постановка завдань, спираючись на ресурсні можливості їх виконання
Генеза процесу	Формулювання загального бачення перспективи (стратегічного бачення)	Встановлення стратегічних цілей і завдань, коли стратегічне бачення вже склалося
Ступінь передбачуваності	Передбачення результатів вдається гірше, ніж планування витрат	Планування витрат є шаблонним процесом, залежним втім від інфляції та чесності управлінців
Фокусованість	Визначає загальний напрям розвитку («що?») та сфери діяльності («де?»)	Деталізує зміст завдань («як?») і терміни їх виконання («коли?»)
Гнучкість	Є мінливою, бо передбачити майбутнє стає неможливим заняттям	Менше піддається коригуванню, бо прив'язаний до бюджету, ресурсів, кадрів і укладених контрактів
Структурованість	Ґрунтується на креативному мисленні та інтуїції, має довільну конфігурацію	Є структурованим, має аналітичне підґрунтя, визначає етапи реалізації плану, а також передбачає моніторинг та контроль його виконання.

Джерело: систематизовано автором

* Від франц. impression – враження. Імпресіонізм – напрям у живописі, що означає відтворення художником безпосереднього враження від об'єкта споглядання [8]

На сьогодні відсутні й докази результативності запровадження з 2015 р. в систему стратегічного планування, насамперед регіонального, обов'язковості smart-спеціалізації. Однією з причин впровадження принципів розумної спеціалізації стала наявна практика такого стратегування в країнах Європи, яка підкріплювалася коштами Європейського Союзу. Однак К. Джанелле, Ф. Гуццо і К. Мешковський пишуть, що розумна спеціалізація була і залишається значною мірою «амбітним експериментом», на момент запуску якого не було ніяких доказів його придатності для різних регіонів Європейського Союзу [22]. Тому Е. Вібісоно [25] робить висновки, що:

– впровадження розумної спеціалізації в регіонах ЄС залишається складним завданням;

– для стратегічного планування на принципах розумної спеціалізації вирішальне значення мають залучення зацікавлених сторін та інституційна готовність;

– до управління smart-спеціалізацією мають бути застосовані більш гнучкі нестандартні підходи.

У більшості східноєвропейських країн стратегії, побудовані на принципах smart-спеціалізації, навіть якщо вони зосереджені на інноваційності змін, здебільшого сприймаються як можливість для освоєння коштів ЄС [24] і такий самий підхід домінує в практиці вітчизняного стратегічного планування як на рівні регіонів, так і на рівні громад.

Чи можна зробити висновок, що непередбачуваність або слабка передбачуваність майбутнього обумовлює недоцільність використання стратегічного планування в управлінні розвитком громад? Можливо, якщо майбутнє стає все більш непередбачуваним, немає сенсу розробляти стратегію, доки не з'явиться впевненість щодо обрисів майбутнього? У статті «Велика брехня стратегічного планування», розміщеній на сторінці Единбурзької бізнес-школи, відповідь на ці питання однозначна: стратегувати треба, але методологія стратегічного планування має бути змінена. Автор опублікованого матеріалу відмічає, що невизначеність залишається фактором нашого життя надовго і немає ніяких підстав сподіватися, що управлінцям вдасться розпізнати, коли передбачуваність стане достатньо високою, а волатильність достатньо низькою, щоб зробити правильний вибір стратегії [4]. У Г. Мінцберга з цього приводу є певна рекомендація, яка насправді має теоретичне значення: учений радить розрізняти стратегію, сформовану *заздалегідь, спеціально (навмисна стратегія)*, і стратегію, яка складається *як відповідь* на різноманітні непередбачені події (*надзвичайна стратегія)*, а не спирається на початкові наміри [12]. Надзвичайна стратегія є більш гнучкою, але треба мати на увазі, що в системі публічного бюджетування гнучкості досягти буде непросто. Отже, для того, щоб змінювати методологію стратегічного планування, необхідно також змінювати й інші управлінські інструменти та бюджетний процес.

Удосконалення методології стратегічного планування в громадах має ґрунтуватися на врахуванні відмінностей між стратегією (стратегічним вибором) і стратегічним плануванням, а також спрямовувати розробників на максимальне використання внутрішнього потенціалу громад. Ключові моменти, які треба врахувати в методології стратегічного планування, є такими:

– мета розглядається в широкому соціальному контексті: зміни торкаються усіх мешканців, які в різних форматах беруть участь у громадському житті і впливають на прийняття рішень. Для того, щоб сформулювати насправді ціннісні пропозиції, має бути точне знання потенціальних можливостей громади і в цьому випадку не обійтися без налагодженої місцевої статистики, про яку лише починають згадувати;

– стратегія, яка ляже в основу стратегічного плану, має бути простою, а не досконалою. Стратегія – це не ретельне планування витрат, а отримання соціально важливих результатів, змін, які створюють нову якість життя. Оскільки передбачення характеру змін та ймовірності їх отримання є недосяжним ідеалом, то й досконалість стратегії є неможливим стандартом. Надмірна ретельність планування лише шкодитиме досягненню стратегічної мети;

– опора на людський потенціал та синергію від згуртованості не означає повну відданість стратегії, відмову від власних поглядів і втрату індивідуальності. У такому випадку стратегія може стати ілюзією і принести розчарування та зневіру. Основним ресурсом для успішної стратегії є творчий підхід, визнання неповторності кожної людини, дотримання прав людей, відкритість і довіра. Оскільки стратегію пишуть керівники, а реалізують люди, важливість усвідомлення цих правил набуває все більшої ваги.

Висновки. Реформування системи місцевого самоврядування на принципах децентралізації поклало початок запровадженню стратегічного планування на рівні територіальних громад, яке в багатьох випадках зво-

диться до здійснення стратегічного аналізу, встановлення цілей розвитку на найближчу перспективу та розроблення здебільшого безальтернативних поточних завдань життєзабезпечення громади. Назва документу, в якому формалізовані ці цілі та завдання починається зі слова «стратегія», що не відповідає сучасній методології стратегічного планування, яка відокремлює процес формування стратегії (стратегічного вибору) від процесу власне планування заходів з реалізації стратегії. Отже, стратегію слід розглядати як загальну концепцію діяльності органу публічної влади, що детермінує пріоритетність цілей, обумовлює постановку завдань і послідовність їх виконання, поєднує політику, ідеологію і філософію органу влади. Стратегічне планування, яке ґрунтується на розробленій стратегії, є процесом визначення альтернативних напрямів соціального та економічного розвитку громади, перетворення в життя розроблених заходів, пов'язаних у просторі (за територіями та виконавцями) і в часі (за термінами) і спрямованих на досягнення стратегічних цілей. Стратегія і стратегічне планування мають різну детермінованість, генезу процесу, ступінь передбачуваності, фокусованість, гнучкість та структурованість.

Подальше удосконалення методології стратегічного планування в громадах має ґрунтуватися на врахуванні відмінностей між стратегією (стратегічним вибором) і стратегічним плануванням та передбачати: постановку мети в широкому контексті, спрощення стратегії та орієнтацію на людський потенціал і синергію згуртованості.

У цьому зв'язку перспективними є дослідження, спрямовані на осучаснення методології стратегічного планування в громадах з урахуванням зростання невизначеності та непередбачуваністю майбутнього.

Література:

1. Берданова О. В., Вакуленко В. М., Валентюк І. В., Ткачук А. Ф. Стратегічне планування розвитку об'єднаної територіальної громади: навч. посіб. К., 2017. 121 с.
2. Бурик М. М., Джегур Г. В. Стратегія розвитку територіальної громади: позитивні приклади формування і реалізації. *Публічне урядування*. 2024. №2 (39). С. 6–16. URL: https://doi.org/10.32689/2617-2224-2024-2(39)-1 (дата звернення 16.06.2025).
3. Валлє В. Ілюзія ефективності: як і чому нас пошивають у дурні. К.: Фабула, 2020. 208 с.
4. Велика брехня стратегічного планування. URL: https://britishmba.in.ua/velyka-brekhnia-stratehichnoho-planuvannia/ (дата звернення 25.06.2025).
5. Гарнага В. В. Стратегічне планування як основа сталого розвитку підприємства. *Ефективна економіка.* 2016. № 11**.** URL: http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=5283 (дата звернення 16.06.2025).
6. Демків М., Габрель М., Погранична І. Науково-методичні основи стратегічного планування розвитку урбанізованих систем територіальних громад. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка*». Серія: «Архітектура». 2023. № 1 (9). С. 67–74.
7. Івасюк І. Стратегічне планування розвитку територіальних громад гірських населених пунктів Карпатського регіону в умовах європейської інтеграції України. *Грані*. 2024.Том 27. № 6. С. 6–13.
8. Імпресіонізм. Енциклопедія сучасної України. URL: https://esu.com.ua/article-13278 (дата звернення 19.06.2025).
9. Клименко К. Розробка стратегії та стратегічне планування. У чому різниця? URL: https://budni.robota.ua/hr/rozrobka-strategiyi-ta-strategichne-planuvannya-u-chomu-riznitsya-2 (дата звернення 18.06.2025).
10. Куліш Д. Сучасні реалії стратегічного планування діяльності підприємств. *Вісник Хмельницького національного університету.* 2022. № 6. Том 2. С. 142–149.
11. Лесечко М. Д., Рудницька Р. М. Стратегічне планування: навчальний посібник. Львів: ЛРІДУ НАДУ, 2004. 76 с.
12. Мінцберг Г. Зліт та падіння стратегічного планування. К.: Вид-во Олексія Капусти. 2008. 389 с.
13. Морозова М. Е. Стратегічне планування. Поняття і етапи стратегічного планування. URL: https://lib.iitta.gov.ua/id/eprint/718325/1/%D0%9C%D0%BE%D1%80%D0%BE%D0%B7%D0%BE%D0%B2%D0%B0_%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%8F_.pdf (дата звернення 16.06.2025).
14. Пастух К. Стратегічне планування розвитку територіальних громад. *Науковий вісник: Державне управління.* 2021. №1 (7). С. 195–215.
15. План – етимологія. *Горох – українські словники: Етимологічний словник української мови Інституту мовознавства ім. О. О. Потебні НАН України*. URL: https://goroh.pp.ua/%D0%95%D1%82%D0%B8%D0%BC%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B3%D1%96%D1%8F/%D0%BF%D0%BB%D0%B0%D0%BD (дата звернення 19.06.2025).
16. Стратегія розвитку Котелевської селищної територіальної громади на 2022-2027 роки. URL: https://rada.info/upload/users_files/13955812/7e8277908469c1e10553b0e674f28662.pdf (дата звернення 18.06.2025).

17. Стратегія розвитку Терешківської сільської територіальної громади Полтавського району Полтавської області на 2023-2027 роки. URL: https://rada.info/upload/users_files/21044349/f8d3ff0555a4bae-96d1c67975da614d7.pdf (дата звернення 18.06.2025).

18. Хохуляк О. О. Методологічні основи стратегічного планування сталого розвитку територіальних громад. *Економічний простір.* 2023. № 188. С. 147–152.

19. Шершньова З. Є., Оборська С. В. Стратегічне управління: навчальний посібник. К.: КНЕУ, 1999. 384 с.

20. Ansoff I. Strategic Management. London: Macmillan Academic and Professional LTD, 1979. 234 p.

21. Dyer J. H., Singh H. The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *The Academy of Management Review.* 1998. Vol. 23. № 4. pp. 660–679.

22. Gianelle C., Guzzo F., Mieszkowski K. Smart Specialisation: what gets lost in translation from concept to practice? URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/00343404.2019.1607970#abstract (дата звернення 24.06.2025).

23. Karyy O., Hlynsky N., Girna O. Strategic Planning of a City Development on the Results of the Previous Strategic Plan of its Development. *Economics, Entrepreneurship, Management*. 2019. Vol. 6. № 1. P. 36–46.

24. Kogut-Jaworska M., Ociepa-Kicińska E. Practical Implications of Smart Specialization Strategy: Barriers to Implementation, Role of the Public Sector, and Benefits for Entrepreneurs. URL: https://journals.sagepub.com/doi/10.1177/21582440231180520 (дата звернення 24.06.2025).

25. Wibisono E. Regional Governance Challenges in Implementing EU Smart Specialization Policy: A Critical Review. URL: https://www.eurogeojournal.eu/index.php/egj/article/view/681 (дата звернення 24.06.2025).

Дата надходження статті: 09.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-15

Катерина МАЙСТРЕНКО
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: 0000-0001-8586-9271

СОЦІАЛЬНИЙ КОНТРАКТ У ВОЄННИЙ ТА ПІСЛЯВОЄННИЙ ПЕРІОД: БАЛАНС БЮДЖЕТНОЇ СТІЙКОСТІ, ЕНЕРГЕТИЧНОЇ БЕЗПЕКИ ТА ГРОМАДСЬКОЇ ДОВІРИ В УКРАЇНІ

У статті здійснено комплексний аналіз трансформації соціального контракту в Україні в умовах війни та перспектив його адаптації до повоєнного періоду. З огляду на глибоку суспільно-політичну кризу, спричинену повномасштабним вторгненням, автором обґрунтовано, що традиційна модель взаємодії між державою і громадянами, заснована на централізованому прийнятті рішень і обмеженій участі населення, вичерпала свій потенціал. У статті доведено, що нова модель соціального контракту формується в напрямку партнерства, прозорості, відповідальності та залучення громадян до процесів прийняття управлінських рішень. Основну увагу приділено трьом ключовим складовим публічної політики: бюджетній стійкості, енергетичній безпеці та суспільній довірі.

Здійснено критичний огляд практик державного управління в умовах війни, зокрема реакцій держави на виклики соціального захисту, фінансового забезпечення базових потреб населення, підтримки локальних громад і розбудови децентралізованої енергетичної інфраструктури. Показано, що під час війни найбільшу ефективність продемонстрували органи місцевого самоврядування та горизонтальні форми громадської мобілізації, що сприяло зростанню інституційної довіри. Обґрунтовано важливість переходу від декларативного до функціонального розуміння соціального контракту як динамічного механізму співдії держави і суспільства.

У статті запропоновано узагальнену класифікацію етапів еволюції соціального контракту в Україні: довоєнний, воєнний та повоєнний, що дозволяє відстежити зміну пріоритетів у державній політиці, механізмах розподілу ресурсів та підходах до управління. Особливу увагу приділено проблемі енергетичної автономії громад, прозорості бюджетного процесу, ролі міжнародної допомоги та громадського контролю як чинників сталого розвитку. Зроблено висновок, що у повоєнний період для збереження політичної стабільності, відновлення інфраструктури та посилення легітимності публічної влади необхідною умовою стане наявність ефективного, справедливого та підзвітного соціального контракту. Запропонована модель соціальної взаємодії може стати основою для формування інституційно зрілої та стратегічно орієнтованої системи публічного управління в Україні.

Ключові слова: *соціальний контракт, бюджетна стійкість, енергетична безпека, довіра до влади, публічне управління, повоєнне відновлення, децентралізація.*

Kateryna Maistrenko. SOCIAL CONTRACT IN THE WAR AND POST-WAR PERIOD: BALANCE OF BUDGET SUSTAINABILITY, ENERGY SECURITY AND PUBLIC TRUST IN UKRAINE

This article presents a comprehensive analysis of the transformation of the social contract in Ukraine during the wartime period and explores its potential adaptation in the post-war context. In light of the deep socio-political crisis caused by the full-scale invasion, the author argues that the traditional model of interaction between the state and citizens–based on centralized decision-making and limited public participation–has exhausted its capacity. The study demonstrates that a new model of social contract is emerging, one that is grounded in partnership, transparency, accountability, and active citizen involvement in governance processes. The focus is placed on three core components of public policy: budgetary resilience, energy security, and public trust.

The article offers a critical review of governance practices under martial conditions, particularly examining the state's responses to challenges in social protection, the financial provision of basic needs, support for local communities, and the development of decentralized energy infrastructure. It is shown that during the war, the most effective responses came from local self-government bodies and horizontal forms of civic mobilization, which significantly contributed to the growth of institutional trust. The article emphasizes the importance of shifting from a declarative understanding of the social contract to a functional one–as a dynamic mechanism of interaction between the state and society.

The study proposes a generalized classification of the evolutionary stages of the social contract in Ukraine: pre-war, wartime, and post-war. This framework allows for tracking changes in national policy priorities, resource allocation mechanisms, and governance approaches. Particular attention is paid to the issues of community energy autonomy, transparency in the budgeting process, the role of international aid, and civic oversight as drivers of sustainable development. It is concluded that in the post-war period, the presence of an effective, just, and accountable social contract will be a prerequisite for maintaining political stability, rebuilding infrastructure, and enhancing the legitimacy of public authority. The proposed model of social interaction could become the foundation for building an institutionally mature and strategically oriented system of public administration in Ukraine.

Key words: *social contract, budgetary resilience, energy security, trust in government, public governance, post-war recovery, decentralization.*

© Майстренко К., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сучасних умовах повномасштабної війни в Україні зазнає кардинальних змін не лише державне управління, а й сама логіка взаємодії між владою та суспільством. Традиційна модель соціального контракту, що ґрунтувалася на централізованому прийнятті рішень і пасивній ролі громадян, більше не відповідає викликам часу. Потреба в ефективному реагуванні, гнучкому управлінні ресурсами, прозорій політиці та побудові довіри стала визначальною для збереження державності. Особливої актуальності набуває питання забезпечення бюджетної стійкості, енергетичної безпеки та соціальної згуртованості як базових складових нової моделі соціального контракту. Водночас відсутність усталених механізмів комунікації, справедливого розподілу ресурсів і стратегічної прозорості підриває довіру до інституцій. Тому постає необхідність комплексного аналізу трансформацій, які відбуваються у зазначених сферах, та пошуку шляхів формування ефективного і справедливого соціального контракту в умовах війни та повоєнного відновлення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У науковому та експертному середовищі тема соціального контракту в умовах війни та післявоєнного відновлення України активно розглядається у контексті реформ публічного управління, децентралізації, бюджетної політики, енергетичної безпеки та відновлення довіри до інституцій. Значний внесок у розвиток цієї проблематики зробили науковці та аналітики, серед яких Н. Бугас, Л. Войтович, О. Дудкіна, І. Криворучко, О. Колодій, А. Мельник, В. Міщенко, Г. Монастирський, А. Мунько, Б. Осипенко, С. Поліщук, Т. Сокольська, М. Федик, М. Шкільняк та інші. Вагомим джерелом актуальної інформації стали матеріали міжнародних і всеукраїнських конференцій з питань публічного управління, що відбувалися у 2022–2024 роках, а також публікації у фахових виданнях з економіки, права та державного управління, в яких окреслено виклики і стратегії формування нової моделі взаємодії між державою та суспільством в умовах трансформації.

Метою статті є узагальнення ключових трансформацій соціального контракту в Україні в умовах війни та післявоєнного відновлення з акцентом на бюджетну стійкість, енергетичну безпеку та громадську довіру як стратегічні основи публічного управління.

Виклад основного матеріалу. Початок повномасштабної війни в Україні переформатував усі звичні уявлення про взаємодію між державою та громадянами. Те, що раніше існувало у вигляді політичної теорії або декларацій про взаємну відповідальність, у 2022 році набуло конкретних форм: запит на захист, доступ до критичних ресурсів, інформацію без маніпуляцій та рішення, які приймаються швидко і чесно. Соціальний контракт у воєнних умовах більше не базується на обіцянках – він щодня перевіряється практикою виживання.

Громадяни, які залишилися в умовах постійної загрози, очікують від влади не гучних лозунгів, а конкретних дій: евакуації, допомоги, стабільності у виплатах, захисту на місцях. Саме тому ключову роль у зміцненні нової моделі взаємодії почали відігравати місцеві органи влади, волонтерські ініціативи та горизонтальні форми мобілізації. У дослідженні Н. Бугас зазначається, що саме територіальні громади стали первинною ланкою спротиву та координації – вони забезпечували логістику, зв'язок, кооперацію з військовими та гуманітарними штабами [1].

Соціальний контракт у таких умовах перестає бути централізованим. Його логіка базується не на підпорядкуванні, а на партнерстві: держава – не керівник, а координатор і гарант. У цьому напрямі активно формуються нові управлінські механізми, які поєднують централізоване ухвалення рішень із локальною ініціативністю. У матеріалах конференції з питань публічного управління у воєнний період наголошується, що саме горизонтальні структури сприяють гнучкості та стійкості в кризі [3].

Проте така модель вимагає нового рівня довіри. Люди готові співпрацювати – але лише тоді, коли бачать, що їхні зусилля не ігноруються, а враховуються. Тому виникає нова управлінська етика: не «влада вирішує», а «громада діє разом із владою». На думку І. Криворучко, довіра до держави під час війни не виникає автоматично – вона конструюється на основі прозорості, швидкої реакції та спільної відповідальності [5]. Такий новий тип соціального контракту у воєнний час вже не є абстрактним уявленням про взаємну підтримку. Йдеться про щоденну домовленість між тими, хто захищає, і тими, хто підтримує тил; між тими, хто ухвалює рішення, і тими, хто їх виконує у польових умовах. Саме в такому балансі народжується довіра, що стає основою для післявоєнного оновлення держави.

Не можна забувати й про те, що умови війни кардинально змінили структуру державного бюджету. Пріоритети зсунулися: оборона, безпека, гуманітарна допомога, швидка підтримка критичних систем. Але водночас перед державою залишилися незмінні зобов'язання перед громадянами – пенсії, заробітні плати, соціальні виплати, функціонування освіти й

медицини. І саме здатність виконувати вказані зобов'язання – ключовий тест для бюджетної стійкості в умовах соціального контракту.

Як зазначає А. Мунько, фінансово-економічна безпека – це не лише облік доходів і витрат, а здатність держави адаптуватися до форс-мажору без руйнування базових функцій [7]. Даний підхід вимагає не просто оперативного перекроювання бюджету, а побудови системи, яка враховує нерівномірність втрат між регіонами, загрозу недонадходжень та необхідність перерозподілу ресурсів між рівнями влади. Окрему роль у збереженні стійкості відіграє зовнішня фінансова підтримка. Україна змогла залучити мільярдні пакети допомоги, але постає інше питання – чи довіряють донори уряду, чи зрозуміло їм, як розподіляються кошти, хто і за що відповідає. Як підкреслюють Л. Войтович і М. Федик, прозорість, звітність і наявність довгострокової стратегії витрачання допомоги – це не формальність, а вимога, без якої ресурсна підтримка може перетворитися на ризик [2].

Крім того, на місцях – у громадах, де зруйновані лікарні, школи, водогони – постає логічне питання: як вижити без повноцінного місцевого бюджету? У доповідях з публічного управління підкреслюється, що міжбюджетне вирівнювання не повинне працювати як автоматичний трансферт, а має враховувати конкретний рівень втрат, завданих війною, і потребу в базовій інфраструктурі [8]. Мова йде не про рівність, а про справедливість. Тому бюджетна стійкість означає не лише наявність коштів, а й наявність чіткого плану розподілу, здатності захищати найбільш вразливих і пояснювати фінансові рішення суспільству. За відсутності цих складових соціальний контракт руйнується. Натомість їх дотримання зміцнює довіру, яка, своєю чергою, підтримує стабільність держави в довгостроковій перспективі.

Не можна забувати й про атаки на енергетичну інфраструктуру України, які перетворили електрику й тепло з побутових зручностей на критичні символи надійності держави. Коли в умовах обстрілів люди залишаються без світла, води, тепла – довіра до влади вимірюється не словами, а тим, наскільки швидко з'являється генератор, аварійна бригада або пункт обігріву. У цих умовах енергетична безпека – не технічна категорія, а фундамент реального соціального контракту. У своєму дослідженні М. Шкільняк, А. Мельник, А. Васіна, Г. Монастирський та О. Дудкіна наголошують, що в умовах війни саме громади стали ключовими суб'єктами енергетичного забезпечення: вони мобілізували генератори, шукали альтернативні джерела, організовували «енергетичну самодопомогу» [10]. Така децентралізована модель, заснована на місцевих рішеннях, стала не тимчасовим заходом, а основою для повоєнного відновлення.

Як підкреслюється у звітах з питань післявоєнного управління, війна продемонструвала структурну вразливість централізованої енергосистеми [8]. Відновлення зруйнованих об'єктів – необхідне, але недостатнє. Потрібно робити ставку на стійкі, розосереджені, гнучкі енергетичні рішення: сонячні панелі, малі ТЕЦ, локальні системи зберігання енергії. Йдеться не лише про екологію – мова про виживання і енергетичну незалежність.

Варто зауважити, що післявоєнна стратегія вимагає чіткого об'єднання енергетичної безпеки з державною політикою. Участь України в європейських енергетичних ініціативах має супроводжуватися впровадженням прозорих механізмів тарифоутворення, адресної підтримки населення та справедливого доступу до ресурсів. За відсутності розуміння логіки цін і відчуття справедливості з боку громадян, рівень довіри до енергетичної політики знижується – навіть у періоди стабільного постачання. Таким чином, енергетика розглядається не лише як джерело електропостачання. Вона є критичним вузлом, у якому перетинаються суспільні очікування, здатність держави до оперативного реагування, ефективність місцевого управління та рівень міжнародної підтримки. Стійкість енергосистеми безпосередньо пов'язана зі здатністю країни зберігати керованість і стабільність у надзвичайних умовах. У ситуації тривалої загрози та невизначеності довіра до держави набуває функції стратегічного ресурсу. За її відсутності будь-які рішення втрачають ефективність, а мобілізаційні процеси втрачають результативність. Громадяни очікують не директив, а можливості долучатися до формування рішень, розуміти їх зміст і бути впевненими у відкритості та відповідальності влади.

О. Колодій справедливо підкреслює, що довіра не є абстрактною категорією – вона формується через дії: публічне пояснення позицій, визнання помилок, участь громад у прийнятті управлінських рішень [4]. Саме тому прозорість набуває визначального значення в усіх сферах: від фінансової звітності до кадрових рішень та комунікацій у кризових ситуаціях. Підвищення рівня довіри, зафіксоване в перші місяці вторгнення, значною мірою зумовлене оперативною взаємодією між центральною та місцевою владою. Проте підтримка цього рівня вимагає постійної уваги. Згідно з матеріалами конференції з публічного управління, суспільство очікує сталого діалогу, а не односторонніх рішень, адже навіть короткочасна непрозорість або зволікання можуть суттєво підірвати легітимність дій уряду [3].

Особливої довіри на практиці досягли органи місцевого самоврядування. Саме вони були найближчими до людей, забезпечували необхідні послуги, реагували оперативно та без зайвої бюрократії. Досвід функціонування територіального управління в умовах війни засвідчив, що саме безпосередність ухвалення рішень на місцях дозволяє зберігати стійкий зв'язок між владою та населенням, що, своєю чергою, сприяє стабільності. У сучасних умовах управлінські моделі потребують переорієнтації на відкриту, відповідальну та пряму комунікацію. Лише за умови двосторонньої взаємодії між владними структурами та громадянами можливо забезпечити сталий рівень довіри, який слугуватиме основою для повоєнної модернізації державного управління.

Важливо відзначити, що завершення активної фази війни не означатиме повернення до довоєнної моделі державності. Військова мобілізація, колективний досвід втрат і солідарності сформували якісно новий суспільний запит до влади. Відновлення інфраструктури вже не сприймається як самодостатня мета – суспільство очікує прозорості, відповідальності та відкритості в управлінських практиках. У повоєнний період соціальний контракт передбачатиме не лише безпеку, а й забезпечення гідності та участі громадян у прийнятті рішень.

На думку Т. Сокольської, С. Поліщука і Б. Осипенка, післявоєнне управління не повинно відтворювати централізовані схеми – натомість має формуватися баланс між державною координацією та місцевою ініціативністю, з активним залученням громад до процесів відновлення [9]. Населення, яке під час війни самостійно організовувало гуманітарну допомогу, логістику й евакуацію, не готове повернутися до формату пасивного спостереження за державними діями. Юридична визначеність, як наголошує В. Міщенко, повинна стати базовим принципом повоєнної політики. Справедливий розподіл ресурсів, прозорі процедури, конкурсний підхід та невідворотність відповідальності за зловживання – усе це є передумовами для збереження довіри й стабільності [6].

Згідно з висновками дослідників [2], реформування публічного управління у повоєнний період має передбачати не лише оновлення технічних регламентів, а й запровадження нових підходів до взаємодії між державою та суспільством – через відкритість бюджетних процесів, гарантії соціального захисту та забезпечення незалежного громадського контролю.

Соціальний контракт у післявоєнний період повинен спиратися на нову модель взаємодії: держава гарантує чесні правила, безпеку та справедливість; суспільство забезпечує активну участь, контроль і готовність до спільної відповідальності. Такий підхід відкриває можливості не лише для відновлення, а й для формування стійкої державності. Зміна структури взаємодії між громадянами і владою засвідчила, що соціальний контракт в Україні більше не є теоретичною конструкцією. Він реалізується через повсякденну практику дій, рішень та довіри. Війна зруйнувала традиційні очікування щодо ролі держави, але водночас створила потенціал для глибшого партнерства між владою і суспільством.

Фінансова стабільність, енергетична автономія та громадянська довіра стали ключовими орієнтирами ефективного управління. Саме на перетині цих складових формується сучасна архітектура публічної влади, яка має бути децентралізованою, прозорою, правово визначеною і стратегічно зорієнтованою. З метою узагальнення ключових трансформацій у межах соціального контракту в аспектах фінансової стабільності, енергетичної безпеки та громадської довіри, доцільно звернутися до порівняльної табл. 1, яка демонструє еволюцію відповідних механізмів у довоєнний, воєнний та прогнозований повоєнний періоди.

Таблиця 1

Еволюція соціального контракту в аспектах бюджетної, енергетичної та довірчої політики

Аспект	Довоєнний період	Період війни	Післявоєнний орієнтир
Фінансова стійкість.	Централізована модель бюджету, обмежена гнучкість міжрівневого перерозподілу.	Переорієнтація на військові й гуманітарні видатки, потреба в зовнішній підтримці.	Інституційна адаптивність, прозорий розподіл, врахування потреб громад.
Енергетична безпека.	Залежність від централізованої системи, відсутність резервів.	Масовані атаки на енергетичну інфраструктуру, пошук локальних рішень.	Децентралізація, розосереджені джерела енергії, енергетична автономія громад.
Громадська довіра.	Низький рівень залучення громадян до управління, пасивне сприйняття рішень.	Підвищення довіри через спільну відповідальність, мобілізацію та відкритість влади.	Інституалізація довіри через участь, підзвітність, прозорі процедури.

Джерело: розробка автора

Як видно з табл. 1, соціальний контракт в Україні зазнав суттєвих трансформацій, що проявляються у зміні підходів до бюджетної політики, забезпечення енергетичної безпеки та побудови довіри між державою і суспільством. Представлені у табл. зміни ілюструють поступовий перехід від централізованих до більш гнучких, децентралізованих моделей, адаптованих до умов війни та післявоєнного відновлення. Вказане дозволяє побачити не лише масштаб викликів, але й контури нової архітектури публічного управління, яка формується в Україні.

У підсумку, соціальний контракт у повоєнній Україні має стати не декларативною формулою, а робочим механізмом співдії, заснованим на довірі, підзвітності та спільній відповідальності. Така модель дозволить не лише відновити зруйновану державу, а й побудувати політично стійке, соціально згуртоване й інституційно зріле суспільство.

Висновки. Таким чином, враховуючи вищевикладене, можна стверджувати, що війна в Україні стала каталізатором трансформації публічного управління та переосмислення соціального контракту як дієвого механізму взаємодії між державою і суспільством. У воєнних умовах сформувався запит на прозорість, підзвітність і спільну відповідальність, що визначають нову логіку управлінських рішень. Трансформації охопили ключові сфери – бюджетну політику, енергетичну безпеку та громадську довіру. Замість централізованих підходів утверджуються децентралізовані, гнучкі моделі, що враховують потреби громад і підвищують ефективність управління. У післявоєнний період стійкість держави залежатиме від здатності забезпечити справедливий розподіл ресурсів, участь громадян у прийнятті рішень і збереження довіри. Саме це стане основою політичної стабільності та інституційної зрілості України.

Література:

1. Бугас Н. В. Державна регіональна політика управління під час війни та у період післявоєнного відновлення України. Імперативи економічного зростання в контексті реалізації глобальних цілей сталого розвитку : тези доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної Інтернет-конференції, м. Київ, 10 червня 2022 року. В 2-х т. Т. 1. Київ : КНУТД, 2022. С. 339–343. URL: https://er.knutd.edu.ua/bitstream/123456789/20463/1/IMPER_2022_V1_P339-343.pdf

2. Войтович Л. М., Федик М. В. Стратегія повоєнного відновлення економіки України в умовах євроінтеграції. *Економіка та суспільство*. Вип. № 65. 2024. С. 1–9. URL: https://economyandsociety.in.ua/index.php/journal/article/view/4493/4432

3. Забезпечення стійкості системи публічної влади та управління в умовах спеціальних адміністративно-правових режимів та відновлення України : матеріали Міжнар. наук.наук.-практ. конф. 17 травня 2024 р. Одеса : Одеська політехніка. 2024. 657 с. URL: https://op.edu.ua/sites/default/files/publicFiles/studolympconf/mizh_nauk_prak_konf_17.05.2024.pdf

4. Колодій О. М. Інноваційні механізми державного управління у сфері відновлення територій у поствоєнний період. *Серія: Публічне управління і адміністрування*. Вип. № 2.2024. С. 137–142. URL: http://pa.stateandregions.zp.ua/archive/2_2024/21.pdf

5. Криворучко І. В. Публічне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія та практика державного управління*. Вип. № 2 (77). 2023. С. 38–53.

6. Міщенко В. С. Повоєнне відновлення україни на засадах соціальної справедливості (економіко-правовий аспект). *Юридичний науковий електронний журнал*. Вип. № 10/2022. С. 266–268. URL: http://lsej.org.ua/10_2022/63.pdf

7. Мунько А. Розвиток методології дослідження публічного управління фінансово-економічною безпекою держави. *Науковий вісник: Державне управління*. Вип. № 2 (16), 2024. С. 45–59. URL: https://nvdu.undicz.org.ua/index.php/nvdu/article/view/375/326

8. Публічне управління та адміністрування в умовах війни і в поствоєнний період в Україні : матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. у трьох томах, м. Київ, ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України, 15–28 квітня 2022 р.; ред. колегія : І.О. Дегтярьова, В.С. Куйбіда, П.М. Петровський та ін., уклад. Т.О. Мельник. Т. 1 К. : ДЗВО «УМО» НАПН України, 2022. 217 с. URL: https://ispp.org.ua/wp-content/uploads/2022/06/tezy0422-t1.pdf

9. Сокольська Т. В., Поліщук С. П., Осипенко Б. Р. Післявоєнне відновлення україни: вибір моделі розвитку. Економічна політика України в умовах децентралізації влади та управління. С. 143–147. URL: https://rep.btsau.edu.ua/bitstream/BNAU/10161/1/pisliavoienne_vidnovlennia.pdf

10. Шкільняк М., Мельник А., Васіна А., Монастирський Г., Дудкіна О. Публічне управління процесами післявоєнного оновлення України. *Вісник економіки.* Вип. № 4. 2023. С. 243–251. URL: https://dspace.wunu.edu.ua/bitstream/316497/49955/1/%D0%A8%D0%BA%D1%96%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D1%8F%D0%BA.PDF

Дата надходження статті: 25.06.2025
Дата прийняття статті: 07.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 327.8:008(560)
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-16

Ірина МИЛОСЕРДНА
кандидат політичних наук, доцент кафедри політології,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,
iryna_m22@ukr.net
ORCID: 0000-0003-2083-9500

Катерина ВІДІМСЬКА
старший викладач кафедри суспільних комунікацій та регіональних студій,
Одеський національний університет імені І.І. Мечникова,
Vidimskaya@onu.edu.ua
ORCID: 0000-0003-3778-6302

МОВА ЯК ІНСТРУМЕНТ М'ЯКОЇ СИЛИ ТУРЕЧЧИНИ

В статті досліджено розуміння сутності м'якої сили в сучасних міжнародних відносинах, а також окреслення ролі мови як інструменту 'сили на прикладі Туреччини. Встановлено, що м'яка сила за своєю суттю є інтегрованою, складною та невимірюваною силою, що потребує більш систематичного та суворого підходу до дослідження. Теоретичний підхід до покращення національної м'якої сили вимагає кількісної оцінки м'якої сили як змісту реалізації з міждисциплінарної точки зору, а не вивчення її в одній галузі. Метою м'якої сили є переконати людей або лідерів інших країн добровільно співпрацювати і таким чином створити глобальне середовище, сприятливе для інтересів країни. Встановлено, що м'яка сила містить у собі потенціал і привабливість, які випливають із культури, цінностей і соціальних інститутів країни, що відповідає суті «культурної дипломатії» в політиці. Культурна дипломатія, як правило, передбачає тривалий процес досягнення взаєморозуміння і визнання між країнами за допомогою представлення одна одній своїх культур. Приділено увагу не те, що мова відіграє вирішальну роль у м'якій силі та культурній дипломатії. Країни використовують свої мови для поширення впливу, зміцнення взаєморозуміння та формування глобальних уявлень. У статті проаналізовано досвід реалізації м'якої сили Туреччиною та ролі мови як інструменту м'якої сили. Встановлено, що реформування мовної політики Кемалем Ататюрком дало змогу не лише демократизувати знання й грамотність, а й спрямувало розвиток турецької мови в новому напрямі, позбавивши її вікових нагромаджених впливів, щоб зміцнити унікальну турецьку культурну та мовну ідентичність для майбутніх поколінь. Сучасна турецька мова слугує мостом між османським минулим нації та її сучасною ідентичністю, втілюючи в собі вікову анатолійську спадщину та зміни в синтаксисі й семантиці. Визначено, що основна роль у популяризації турецької мови як інструменту м'якої сили в Туреччині належить Інституту Юнуса Емре.

Ключові слова: *м'яка сила, мова, публічна дипломатія, культурна дипломатія, Туреччина.*

Iryna Myloserdna, Kateryna Vidimska. LANGUAGE AS AN INSTRUMENT OF TURKEY'S SOFT POWER

The article examines the understanding of the essence of soft power in modern international relations, as well as the role of language as an instrument of soft power on the example of Turkey. It is found that soft power is inherently an integrated, complex and immeasurable force that requires a more systematic and rigorous approach to research. A theoretical approach to improving national soft power requires quantifying soft power as the content of implementation from an interdisciplinary perspective rather than studying it in a single domain. The purpose of soft power is to persuade people or leaders of other countries to cooperate voluntarily and thus create a global environment favourable to the country's interests. Soft power has been found to include the potential and appeal stemming from a country's culture, values and social institutions, which is in line with the essence of «cultural diplomacy» in politics. Cultural diplomacy generally involves a long process of achieving mutual understanding and acceptance between countries by presenting their cultures to each other. It has been pointed out that language plays a crucial role in soft power and cultural diplomacy. Countries use their languages to spread influence, build mutual understanding and shape global perceptions. The article analyses Turkey's experience of soft power and the role of language as an instrument of soft power. It is established that K. Ataturk's reform of language policy not only democratised knowledge and literacy, but also steered the development of the Turkish language in a new direction, ridding it of centuries of accumulated influences in order to strengthen the unique Turkish cultural and linguistic identity for future generations. Modern Turkish serves as a bridge between the nation's Ottoman past and its modern identity, embodying centuries of Anatolian heritage and changes in syntax and semantics. The Yunus Emre Institute is identified as having a major role in popularising Turkish as a soft power tool in Turkey.

Key words: *soft power, language, public diplomacy, cultural diplomacy, Turkey.*

© Милосердна І., Відімська К., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

 ISSN 2523-4625 (Print)

Постановка проблеми в загальному вигляді. У сучасних умовах можна спостерігати ослаблення, а в деяких випадках і втрату свого значення жорсткої сили, держави почали надавати важливість елементам м'якої сили, щоб показати свій імідж сильної країни і вплинути на іноземну громадську думку. Таким чином, публічна дипломатія, яка означає м'яку силу для держав, еволюціонувала від традиційного розуміння дипломатії, де перевага віддається жорсткій силі (зосередженій на військовому та економічному примусі) країн, до інструменту, який резонує з розумом і серцями людей через цінності та культуру. У цьому контексті ЗМІ, безсумнівно, відіграють важливу роль для держав у впливі та переконанні іноземної цільової аудиторії, а також у передачі культури та ідеології. М'яка сила означає здатність країни підвищити свою привабливість для інших країн, не вдаючись до жорсткої сили. М'яка сила, або здатність приваблювати і переконувати за допомогою комунікації, культури і цінностей, стає все більш важливою в XXI столітті для здійснення глобального впливу. Мова є одним з інструментів м'якої сили, який стратегічно формує міжнародні відносини і дипломатію. Однак роль мови у формуванні м'якої сили залишається недостатньо вивченою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема дослідження м'якої сили відбивалася в роботах таких дослідників: Дж. Най, М. Бернет, Р. Дювал, М. Джаман, Дж. Галларотті, М. Русселін, Е. Вілсон та ін. У сучасних умовах важливим є розуміння того, що м'яка сила ґрунтується на привабливості культури, цінностей і суспільних інститутів держави, що відображає суть культурної дипломатії в міжнародній політиці. Однак серед авторів не існує комплексного розуміння сутності м'якої сили і недостатньо вивчена роль мови в її формуванні, в тому числі і турецького досвіду.

Метою статті є дослідження розуміння сутності м'якої сили в сучасних міжнародних відносинах, а також окреслення ролі мови як інструменту м'якої сили на прикладі Туреччини.

Виклад основного матеріалу дослідження. Перш ніж перейти до дослідження концепції м'якої сили, слід згадати концепцію сили, яка часто порівнюється і оцінюється з концепцією жорсткої сили в процесі зовнішньої політики і дипломатії. Згідно з традиційним уявленням про силу, реалісти дотримувалися концепції жорсткої сили, яка фокусується на ідеї використання країнами «матеріальних ресурсів» для впливу на інші країни [2; 19]. Згідно з класичною реалістичною перспективою, влада розглядалася в контексті взаємовідносин інтересів, і домінуючим поглядом у цьому русі було розуміння, що «кожна держава максимально захищає свої інтереси». Реалісти в своєму підході зосередилися на «владі» і стверджували, що міжнародна політика складається тільки з держав. З цієї точки зору підкреслювалося, що зіткнення інтересів були причиною воєн і суперечок. На думку Г. Моргентау влада відіграє одну з ключових ролей у міжнародних відносинах. Він стверджує, що під владою розуміються інтереси і що без влади в міжнародній політиці неможливо проводити ні національну, ні міжнародну політику. На його думку, міжнародна політика в кінцевому підсумку є прагненням до влади. Однак, в рамках ліберального підходу, відбувається зміщення акцентів на розуміння системи соціальних відносин замість системи держав, представленої в реалістичному розумінні. Більш того, в ліберальній перспективі велике значення надається також недержавним суб'єктам у міжнародних відносинах. Один з найбільш важливих внесків у концепцію влади в літературі з міжнародних відносин був зроблений за допомогою концепції «м'якої сили».

В останні роки дослідники виявляють все більший інтерес до вивчення м'якої сили і отримують численні результати, які дозволяють нам глибше зрозуміти сутність м'якої сили і способи її посилення з різних точок зору.

Лоуренс Р. Кляйна запропонував «рівняння комплексної національної могутності», яке ділить комплексну національну могутність на «матеріальну могутність» і «духовну могутність» на основі кількісного порівняння та аналізу. Вважається, що ці два компоненти можуть взаємодіяти один з одним, спільно посилюючи комплексну національну міць країни [5]. Дослідження демонструють, що досягнення національних стратегічних цілей є досить складним процесом і включає в себе безліч нематеріальних факторів, які важко виміряти за допомогою статичних критеріїв.

Джозеф Най ввів концепцію «м'якої сили», яка підкреслює не примусові засоби досягнення національних цілей. На відміну від жорсткої сили, яка включає в себе такі матеріальні фактори, як валовий внутрішній продукт, військова міць і природні ресурси, м'яка сила зосереджена на нематеріальних факторах, таких як національна єдність, культурна ідентичність і участь у міжнародних інститутах. М'яка сила випливає з культури, цінностей і міжнародних норм країни, причому культура є її ядром [15]. М'яка сила не спирається на силу або примус, а скоріше на привабливість і переконливість для досягнення національних цілей.

На думку Дж. Ная, м'яка сила – це здатність примушувати інших до своїх бажань, досягати мети не за допомогою певних погроз або внесків, а за допомогою інтересу і переконання. Основною привабливою силою є культура країни, її політичні цілі та політична система. Джозеф Най вважає, що вплив м'якої сили буде зростати тільки в тому випадку, якщо поточна політика буде сприйматися іншими як легітимна політика, заснована на справедливості. Отже, в політиці «м'яка сила» – це перетворення власних інтересів на інтереси та бажання інших.

М'яка сила зазвичай називається «третім виміром сили» в політиці, що означає здатність держави переконати інші держави добровільно прийняти ті ж цілі в галузі культури, освіти та дипломатії. Більшість досліджень з м'якої сили зосереджена на її ролі в міжнародних відносинах і зміцненні міжнародного політичного статусу [11]. На відміну від «жорсткої сили» і «розумної сили» термін «м'яка» використовується для опису «м'якої сили», оскільки вона є за своєю суттю інтегрованою, складною і невимірюваною силою, яка вимагає більш систематичного і суворого підходу до дослідження [22]. Тому теоретичний підхід до поліпшення національної м'якої сили вимагає кількісної оцінки м'якої сили як змісту реалізації з міждисциплінарної точки зору, а не вивчення її в одній області. Це означає, що проведення тематичних досліджень є ефективним способом аналізу побудови м'якої сили, тобто виявлення конкретних способів реалізації шляхом індукції та узагальнення досвіду перед побудовою теорій.

Іншими словами, мета м'якої сили – переконати людей або лідерів інших країн добровільно співпрацювати і таким чином створити глобальне середовище, сприятливе для інтересів країни. На відміну від жорсткої сили, м'яка сила не примушує інших, вона спонукає їх діяти добровільно. Потенціал м'якої сили країни безпосередньо пов'язаний з її культурною привабливістю і успіхом її зовнішньої політики. Культурний вплив країни є одним з наріжних каменів м'якої сили. Культура включає в себе спосіб життя суспільства, його переконання, цінності та естетичні погляди. Кіно, література, мистецтво, музика, мода та інші елементи культури можуть формувати сприйняття країни у світі. Ці культурні елементи можуть створити позитивний образ країни, передаючи її спосіб життя та цінності іншим країнам [1].

Таким чином, на цьому тлі м'яка сила стає додатковим інструментом, який поєднує викладання мов, культурної політики, літературні фестивалі, кіно/серіали, спорт та ін.

Вищезазначені дослідження підкреслюють, що м'яка сила включає в себе потенціал і привабливість, що випливають з культури, цінностей і соціальних інститутів країни, що відповідає суті «культурної дипломатії» в політиці. Культурна дипломатія, як правило, передбачає тривалий процес досягнення взаєморозуміння і визнання між країнами за допомогою представлення одна одній своїх культур [7; 8; 10].

Культурна дипломатія інтегрована з аргументами м'якої сили і використовується окремо від жорсткої сили, тому її можна використовувати як інструмент м'якої сили для створення механізмів переконання без застосування примусових методів. Більш того, в умовах розвитку інформаційно-комунікаційних технологій культурна дипломатія може посилити м'яку силу, якщо політики в галузі культури будуть ефективно і стратегічно використовувати нові комунікаційні технології [3]. Х. Кім визначає культурну дипломатію як формування міжнародних мостів і взаємодій, виявлення мереж і сфер впливу в рамках культур і подолання національних і культурних кордонів [14].

Ефективна культурна дипломатія як частина м'якої сили включає в себе не тільки просування культури країни, але і її мови, оскільки мова відіграє вирішальну роль як в культурі, так і в комунікації з політичними наслідками [16]. Мова є не тільки засобом передачі інформації, але й носієм культури і має здатність викликати емоційний резонанс, що робить просування мови важливим аспектом, який вносить значний вклад у розвиток м'якої сили нації.

Мова відіграє вирішальну роль у м'якій силі та культурній дипломатії. Країни використовують свої мови для поширення впливу, зміцнення взаєморозуміння та формування глобальних уявлень. Таке стратегічне використання мови може привести до економічних, політичних і соціальних переваг на світовій арені.

Туреччина, нарівні з іншими провідними країнами світу, впроваджує різні механізми м'якої сили у своїй зовнішній політиці, в першу чергу для зміцнення свого іміджу в Центральній Азії та на Кавказі, на Балканах і в світі в цілому. Однак розуміння істинної сутності та потенціалу м'якої сили Туреччини пов'язане з приходом до влади Партії справедливості та розвитку (ПСР) у 2002 році.

Досвід Туреччини у використанні м'якої сили у своїй зовнішній політиці, мабуть, є відносно новим. У перші десять років після закінчення холодної війни Туреччина в основному намагалася знайти свій шлях у ради-

кально зміненій міжнародній ситуації. Однак цей період також дозволив Туреччині зробити чудові кроки щодо зближення з тюркськими державами. Так, президент Туреччини Тургута Озала висловив думку, що «XXI століття мало стати століттям турків» [4], а слідом за ним Сулейман Демірель продовжив цю ідею словами «Від Адріатичного моря до Великої китайської стіни» [21] і повторив, що ініціатива ідеологічного об'єднання тюркського світу буде здійснюватися під керівництвом Туреччини.

У липні 2015 року Portland Communica опублікувала глобальний рейтинг м'якої сили держав у виданні під назвою Soft Power 30, який доповнює більш ранні спроби виміряти і порівняти м'яку силу різних країн на основі аналізу 75 показників за шістьма субіндексами (уряд, культура, освіта, глобальна взаємодія, підприємства та цифрові технології) та семи категорій даних міжнародних опитувань. Дані за останні 5 років демонструють, що Туреччина докладає значних зусиль у напрямку розвитку інструментів м'якої сили, так у 2021 році – 27 місце в цьому рейтингу, 2022 рік – 22 місце, 2023 – 23 місце; 2024 рік – 25 місце; 2025 рік – 26 місце з 193 країн [20].

У 2010 році Міністерство закордонних справ Туреччини створило департамент з культурної дипломатії для підтримки тісних відносин із зарубіжними країнами та координації діяльності громадських фондів (YEE) і офіційних організацій (TIKA, AFAD, YTB), які займаються міжнародною соціальною та культурною діяльністю. Багатосторонні платформи (ЮНЕСКО), двосторонні угоди, стипендії, взаємні культурні дні/роки, міжнародні виставки та ярмарки також підтримуються Міністерством закордонних справ в рамках культурної дипломатії. По суті, інституціоналізація культурної дипломатії в Туреччині сягає більш давніх часів [3].

Об'єднання тюркського світу під керівництвом Туреччини найкраще ілюструється через посилення мовної політики, популяризацію турецької мови. Турецька мова має довгу і складну історію, позначену значною еволюцією, яка відображає різноманітні культурні, політичні та географічні впливи, з якими вона стикалася.

Стрімкий розвиток турецької мови в XX столітті під керівництвом Мустафи Кемаля Ататюрка був пов'язаний як з модернізацією, так і з реформуванням ідентичності. Перехід на латинський алфавіт і позбавлення від великих арабських і перських запозичень були радикальними кроками щодо уніфікації та стандартизації мови, що зробило її більш доступною для турецького населення. Бачення К. Ататюрка про мовний націоналізм не тільки демократизувало знання і грамотність, але й спрямувало розвиток турецької мови в новому напрямку, позбавивши її від вікових накопичених впливів, щоб зміцнити унікальну турецьку культурну та мовну ідентичність для майбутніх поколінь.

В результаті сучасна турецька мова служить мостом між османським минулим нації та її сучасною ідентичністю, втілюючи в собі вікову анатолійську спадщину і стійкий ритм змін в синтаксисі та семантиці.

Оскільки Туреччина позиціонує себе як опора між Сходом і Заходом, носії турецької мови все частіше стикаються з глобальними культурними течіями, що стимулює нову хвилю запозичень в мові, в першу чергу з англійської. В результаті сучасна турецька мова являє собою мозаїку інновацій і традицій, що відображає унікальне поєднання історичних впливів і прагнень нації до майбутнього.

В умовах цього балансу Турецька мовна асоціація (TDK) відіграє ключову роль в управлінні еволюцією мови, придумуючи нові турецькі еквіваленти іноземних термінів з метою збереження чистоти і функціональності мови.

Від своїх ранніх коренів у Центральній Азії до сучасної форми турецька мова адаптувалася і трансформувалася протягом століть, формуючи свою унікальну лінгвістичну структуру та особливості. Ця еволюція не тільки відображає стратегічне положення Туреччини між Сходом і Заходом, але й підкреслює адаптивність і стійкість мови, яка продовжує розвиватися, поповнюючись новими словами в результаті глобалізації. Турецька мова запозичила з арабської, перської, грецької, французької та англійської мов.

Таким чином, сьогодні національна турецька мова являє собою синтез турецької народної мови, стародавньої тюркської мови та азіатських тюркських мов, а також запозичень з лексики інших мов.

У 2007 році з метою просування турецької мови, її історії, культури і мистецтва, а також створення інформаційних документів з культурних питань, налагодження зв'язків між Туреччиною та іншими країнами за допомогою міжкультурного обміну був створений громадський фонд Інститут Юнуса Емре (YEE http://www.yee.org.tr/turkiye/tr/kurumsal/vakif-kanunu). Сьогодні Інститут Юнуса Емре – це не тільки просування турецької мови, історії, культури та мистецтва, а

також розвиток дружби шляхом культурного обміну з іншими країнами, але й ефективний інститут популяризації турецької мови як інструменту м'якої сили Туреччини. Серед напрямків діяльності Інституту Юнуса Емре можна відзначити: викладання турецької мови: курси турецької мови для іноземців, дистанційне навчання турецької мови; дослідження в галузі культури і мистецтва: захист і просування світової культурної спадщини, художні заходи, підтримка художників по всьому світу; наукові та академічні дослідження: тюркологія в університетах світу; дослідження, програми наукової освіти, просування наукових і академічних знань Туреччини та налагодження співпраці; дослідження в галузі культурної дипломатії: Академія культурної дипломатії була створена для проведення теоретичних досліджень в галузі культурної дипломатії [23].

Також розвиваються проекти «Туркології», ініційовані TIKA, посилюється співпраця в галузі тюркології через підписання угод про співпрацю з університетами в різних країнах світу. При розгляді м'якої сили, що реалізується Туреччиною, необхідно також звернути увагу на роль популяризації турецької культури і мови через серіали, які за останні 15 років значно посилили свою присутність, як на американському і європейському ринках, а також в країнах тюркського світу.

Аналіз ідеології правлячої Партії справедливості і розвитку та нинішнього президента Реджепа Таїпа Ердогана свідчить про дещо змінену ідею про сучасну турецьку мову.

Президент Туреччини Тайіп Ердоган періодично піддає критиці період становлення Республіки і реформування турецької мови. Звернувшись до Закону про прийняття та застосування турецького алфавіту від 1928 року, він зазначає, що: «під гаслом мовної революції наша турецька мова зазнала натиску несмачних, бездушних слів, що призвело до розриву зв'язку з давньою цивілізацією. Насправді нам перерізали вени», і далі він зазначає, що «в нашій турецькій мові ми переживаємо новий процес деградації, в першу чергу в інтернет-просторі, але й у багатьох інших сферах. У цьому питанні важливі завдання стоять перед усіма: від сім'ї до школи, від ЗМІ до ділового світу. Хворобливе захоплення використанням іноземних слів, яке ми спостерігаємо на вивісках і в розмовах, досягло межі терпіння [6].

Однак, це не змінює бажання правлячої еліти посилювати реалізацію м'якої сили Туреччини в сучасній світовій політиці. На думку Р. Ердогана, в сучасних умовах все частіше актуалізується питання про необхідність захисту, збереження і розвитку турецької мови, оскільки їй загрожує зростаючий інтерес до іноземних мов, а також турецька мова повинна стати однією зі світових мов міжнаціонального спілкування.

Висновки. Таким чином, «м'яка сила» означає досягнення певних політичних цілей та інтересів без війни. Дипломатія «м'якої сили» обирається як засіб сприяння сучасній зовнішній політиці. Економічна допомога у вигляді кредитів, транснаціональні корпорації, телебачення та медіа-індустрія, різні бренди, благодійні організації, пільгові освітні гранти (програми), міжнародні культурні та освітні заходи і фестивалі допомагають їй досягти цієї мети. В основі м'якої сили лежать такі почуття, як привабливість, повага, захоплення, шанування, симпатія і довіра, які діють як параметри, що заохочують співпрацю і підпорядкування. Однак засоби викликання цих почуттів складні і різноманітні і можуть спиратися на безліч ресурсів і стратегій. З огляду на те, що м'яка сила використовується в сфері почуттів для досягнення бажаного результату, час, необхідний для реалізації стратегій м'якої сили, є більш тривалим, а їх функціонування більш розмитим, ніж у випадку стратегій жорсткої сили. І в таких умовах мова – це канал передачі інформації, спосіб завоювати довіру і найважливіший інструмент ділового і культурного спілкування, важливий і ефективний інструмент м'якої сили.

За останні кілька десятиліть Туреччина активно включилася в глобалізаційні процеси і зарекомендувала себе як одна з провідних з економічної та політичної точки зору держав Близького Сходу, що беруть участь у формуванні сьогоднішнього світу в цілому. Залучення Туреччини в глобалізаційні процеси знаходить своє пряме відображення в сфері турецької мови та культури. Аналіз турецького досвіду реалізації м'якої сили через мову демонструє, що Туреччина прагне зміцнити зв'язок між турецькою мовою та її користувачами за допомогою відкриття представництв Інституту Юнуса Емре, підтримки існуючих та ініціювання нових проектів з туркології, посилення та подальшого впровадження культурних символів, таких як фільми, серіали, мистецтво та архітектура. Ця мета відповідає національній стратегії Туреччини в галузі культурної дипломатії та робить значний внесок у розвиток «м'якої сили» турецької держави. А турецька мова сьогодні є одним з основних інструментів м'якої сили, який стратегічно формує міжнародні відносини та дипломатію.

Література:

1. Arslan Şerif, İşman Aytekin View of Turkish TV Series as a Soft Power Tool. *Galactica Media: Journal of Media Studies.* 2025. № 1. P. 69–106.
2. Barnett M, Duvall R. Power in International Politics. *International Organization.* 2005. Vol. 59(01). P. 39–75. URL : https://doi.org/10.1017/S0020818305050010
3. Berna Berkman Köselerli The Usage Of New Media In Cultural Diplomacy: A Case Of Turkey. *European Journal of Multidisciplinary Studies*. September-December. 2017. Volume 2, Issue 6. P. 115–120. URL: https://revistia.com/files/articles/ejms_v2_i6_17/Berna.pdf
4. Caman Mehmet Üçüncü on yılında Türkiye'nin Orta Asya Bölgesel Politikası: Sübjektif Algılardan Gerçeklere. 2013. P. 175–223. URL: https://www.researchgate.net/publication/337766118
5. Cline R. S. World power assessment: the calculus of strategic drift. Boulder, CO: Westview Press. 1975. URL : https://archive.org/details/worldpowerassess0000unse
6. Erdoğan'ın yeni hedefi Türkçe: Dil Devrimi ile damarlarımız kesildi. Ana sayfa. Manifesto gazete. 2018. URL: https://yurtsever.org.tr/2018/erdoganin-yeni-hedefi-turkce-dil-devrimi-ile-damarlarimiz-kesildi-162352/amp/
7. Espinosa J. M. Inter-American beginnings of US cultural diplomacy: 1936–1948. Cultural Relations Programs of the U.S. Department of State: Historical Studies, Number 2. URL: https://eric.ed.gov/?id=ED150051
8. Finn H. K. The case for cultural diplomacy: engaging foreign audiences. *Foreign Affairs.* 2003. Vol. 82. № 6. P. 15–20. URL: https://www.culturaldiplomacy.org/academy/content/articles/e-learning/read/a1/The_Case_for_Cultural_Diplomacy-_Engaging_Foreign_Audiences-_Helena_K._Finn.pdf
9. Gallarotti G. M. Soft power: what it is, why it's important, and the conditions for its effective use. *J. Political Power*. 2011. Is. 4. P. 25–47. doi: 10.1080/2158379X.2011.557886
10. Gienow-Hecht J. C., Donfried M. C. Searching for a cultural diplomacy. Explorations in culture and international history. 2010. Vol. *6.* P. 1–264
11. Glaser B. S., Murphy M. E. Chinese soft power and its implications for the United States. *Serial reports by the center for strategic and international studies*. 2009. P. 10–26. URL: https://csis-website-prod.s3.amazonaws.com/s3fs-public/legacy_files/files/media/csis/pubs/090403_mcgiffert_chinesesoftpower_web.pdf
12. Hayden C. The rhetoric of soft power: public diplomacy in global contexts. Lanham, Maryland: Lexington Books. 2012. URL: https://www.researchgate.net/publication/269709449_The_Rhetoric_of_Soft_Power_Public_Diplomacy_in_Global_Contexts
13. Jingshu Gu. Shiping Deng Rearticulating the promotion of Japanese language and culture from the perspective of "soft power": planning and effects. *Front. Psychol. 2024 Sec. Cultural Psychology Volume 15.* URL: https://www.frontiersin.org/journals/psychology/articles/10.3389/fpsyg.2024.1371271/full)
14. Kim Hwajung Cultural Diplomacy as the Means of Soft Power in an Information Age. Institute For Cultural Diplomacy. 2011. p. 1–8. URL: https://www.culturaldiplomacy.org/academy/index.php?cdr_academic-articles_soft-power
15. Nye J. Soft Power: The Means to Success in World Politics. Public Affairs. 2004. URL: https://www.academia.edu/23620658/Soft_Power_the_Means_to_Success_in_World_Politics_Joseph_S_Nye_Jr
16. Paschalidis G. Exporting national culture: histories of cultural institutes abroad. *Int. J. Cult. Policy* 2009. Is. 15. P. 275–289. doi: 10.1080/10286630902811148
17. Roig-Sanz Diana, Campanella Lucia, Carbó-Catalan Elisabet Translation as a soft power resource: exploring the possibilities, scope, and challenges of an interdisciplinary approach. *Perspectives. Studies in Translation Theory and Practice.* 2025. Volume 33. Issue 1. URL: https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/0907676X.2025.2447143#abstract
18. Rousselin M. Turkish Soap Power: International Perspectives and Domestic Paradoxes. *Euxeinos.* 2013. Is.10 P. 16–23. URL: https://www.academia.edu/82530644/Turkish_Soap_Power_International_Perspectives_and_Domestic_Paradoxes
19. Schmid B. C. Realist conceptions of power / Power in World Politics Ed. by F. Berenskoetter, M. J. Williams (Eds.). 2007 P. 43–63. URL: https://www.academia.edu/29788074/Power_in_world_politics
20. Soft Power 30 Portland Communica. URL: https://brandirectory.com/softpower
21. Strategy and Strategic Discourse in Turkish Foreign Policy by Hasan Yükselen Palgrave Macmillan, Cham. Palgrave Macmillan, 2020, 260 p.
22. Wilson E. J. III Hard power, soft power, smart power. *Ann. Am. Acad. Pol. Soc. Sci.* 2008. Is. 616, 110–124. doi: 10.1177/0002716207312618
23. Yunus Emre Enstitüsü URL: http://www.yee.org.tr/turkiye/tr/kurumsal/vakif-kanunu

Дата надходження статті: 08.06.2025
Дата прийняття статті: 20.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 323.2:321.7
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-17

Олександр НЕЧАЙ
аспірант кафедри політології та загальноправових дисциплін,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
necajoleksandr0@gmail.com
ORCID: 0009-0009-4865-4365

Владислав ВОЛОБУЄВ
кандидат філософських наук, доцент кафедри політології та загальноправових дисциплін,
Національний університет «Запорізька політехніка»,
mcmarvel44@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2515-7878

РОЛЬ ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА У ФОРМУВАННІ ЕФЕКТИВНИХ ВЛАДНИХ РІШЕНЬ ПІД ЧАС ДЕМОКРАТИЧНОГО ТРАНЗИТУ

У статті досліджується роль громадянського суспільства у формуванні ефективних владних рішень під час демократичного транзиту – складного процесу переходу від авторитарних чи гібридних режимів до демократичних інститутів із верховенством права та свободою слова. Громадянське суспільство, що охоплює неурядові організації, активістів, незалежні медіа та волонтерські ініціативи, відіграє ключову роль як посередник між державою та суспільством, забезпечуючи прозорість, підзвітність і залучення громадян до політичних процесів. У період трансформації, коли державні інститути є слабкими, а суспільна довіра до влади низькою, громадянське суспільство стає каталізатором реформ, артикулюючи суспільні потреби та контролюючи виконання владних рішень. На основі аналізу теоретичних концепцій виділено чотири основні функції громадянського суспільства: контроль за діяльністю уряду для запобігання корупції, представництво інтересів маргіналізованих груп для забезпечення інклюзивності, мобілізація громадян для підтримки демократичних процесів і надання експертних рекомендацій для компенсації інституційної слабкості.

Запропоновано модель, яка систематизує ці функції, контекст демократичного транзиту, виклики (репресивні заходи, фрагментація суспільства, обмежені ресурси, спадщина авторитарного минулого) та результати діяльності, що оцінюються через прозорість, інклюзивність і легітимність владних рішень. Для посилення ролі громадянського суспільства необхідні правові гарантії свободи діяльності, прозоре фінансування через міжнародні гранти, розвиток інституційної спроможності шляхом навчання активістів і створення мереж співпраці, а також залучення молоді для забезпечення сталості реформ.

У висновках підкреслюється, що громадянське суспільство є незамінним рушієм демократичних трансформацій, однак брак цілісних досліджень локальних контекстів, впливу гібридних режимів, де демократичні та авторитарні практики співіснують, а також економічних трансформацій і ролі цифрових технологій у формуванні нових форм громадянської участі вказує на перспективні напрямки для подальшого аналізу.

Ключові слова: *громадянське суспільство, демократичний транзит, владні рішення, прозорість, підзвітність, інклюзивність, легітимність, реформи, контроль за владою, представництво інтересів, мобілізація громадян, неурядові організації, волонтерські ініціативи, цифрові технології, воєнний контекст, правові гарантії, фінансування, інституційна спроможність, гібридні режими.*

Oleksandr Nechay, Vladyslav Volobuiev. THE ROLE OF CIVIL SOCIETY IN SHAPING EFFECTIVE GOVERNANCE DECISIONS DURING DEMOCRATIC TRANSITION

The article examines the role of civil society in shaping effective governance decisions during democratic transition–a complex process of moving from authoritarian or hybrid regimes to democratic institutions characterized by the rule of law and freedom of speech. Civil society, encompassing non-governmental organizations, activists, independent media, and volunteer initiatives, plays a pivotal role as a mediator between the state and society, ensuring transparency, accountability, and citizen engagement in political processes. During periods of transformation, when state institutions are weak and public trust in authorities is low, civil society acts as a catalyst for reforms, articulating societal needs and overseeing the implementation of governance decisions. Based on an analysis of theoretical concepts, four key functions of civil society are identified: monitoring government activities to prevent corruption, representing the interests of marginalized groups to ensure inclusivity, mobilizing citizens to support democratic processes, and providing expert recommendations to compensate for institutional weaknesses.

A model is proposed that systematizes these functions, the context of democratic transition, challenges (repressive measures, societal fragmentation, limited resources, and the legacy of an authoritarian past), and outcomes evaluated through the transparency, inclusivity, and legitimacy of governance decisions. To strengthen the role of civil society, legal guarantees for freedom of activity, transparent funding through international grants, capacity-building through activist training and collaborative networks, and youth engagement to ensure the sustainability of reforms are essential.

© Нечай О., Волобуєв В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

The conclusions emphasize that civil society is an indispensable driver of democratic transformations. However, the lack of comprehensive studies on local contexts, the impact of hybrid regimes where democratic and authoritarian practices coexist, economic transformations, and the role of digital technologies in shaping new forms of civic participation highlights promising directions for further analysis.

Key words: *civil society, democratic transition, governance decisions, transparency, accountability, inclusivity, legitimacy, reforms, government oversight, interest representation, citizen mobilization, non-governmental organizations, volunteer initiatives, digital technologies, conflict context, legal guarantees, funding, institutional capacity, hybrid regimes.*

Постановка проблеми. Демократичний транзит, як процес переходу від авторитарних чи гібридних режимів до демократичних інститутів, характеризується не лише реформуванням державних структур, але й активізацією громадянського суспільства, яке відіграє ключову роль у формуванні легітимних і ефективних владних рішень. Громадянське суспільство, що включає неурядові організації, активістів, медіа та волонтерські ініціативи, виступає посередником між владою та громадянами, сприяючи прозорості, підзвітності та залученню суспільства до політичних процесів. В умовах демократичного транзиту, коли інститути часто є слабкими, а довіра до влади низькою, громадянське суспільство стає каталізатором реформ і стабільності.

У країнах, що переживають демократичний транзит, таких як Україна, громадянське суспільство відіграє вирішальну роль у підтримці реформ, особливо в умовах українсько-російської війни, що триває з 2014 року. Волонтерські ініціативи та громадські кампанії в Україні сприяли мобілізації ресурсів для Збройних Сил і тиску на владу щодо антикорупційних реформ. Розвиток цифрових технологій, зокрема соціальних мереж і платформ на кшталт «Дія», розширює можливості громадянського суспільства впливати на владні рішення. Глобальні виклики, такі як популізм і дезінформація, підкреслюють необхідність аналізу ролі громадянського суспільства у забезпеченні демократичної якості рішень. В Україні низька інституційна довіра, зумовлена історичними кризами та воєнним контекстом, робить громадянське суспільство важливим чинником легітимності влади.

Проблемна ситуація полягає в тому, що, попри значний потенціал громадянського суспільства, його вплив на владні рішення в умовах демократичного транзиту часто є обмеженим через слабкість інституційних механізмів взаємодії з владою, фрагментацію громадських ініціатив і тиск зовнішніх чинників, таких як війна чи економічна нестабільність. В Україні, наприклад, хоча громадянське суспільство активно підтримує реформи, брак системної координації між ГО та державою знижує ефективність цього впливу. Крім того, недостатньо досліджено, як воєнний контекст і цифрові технології змінюють роль громадянського суспільства у формуванні владних рішень.

Аналіз останніх досліджень. М. Калдор досліджує роль глобального громадянського суспільства у формуванні демократичних процесів та протидії конфліктам. Він підкреслює, як транснаціональні мережі громадянського суспільства сприяють демократизації через адвокацію та діалог [13]. П. Еванс усвоїй концепції «вбудованої автономії» пояснює, як громадянське суспільство взаємодіє з державними інститутами для створення ефективних політик, що є ключовим для демократичного транзиту [8]. Ш. Місак у своїх дослідженнях демократії, зокрема в контексті прагматизму, аналізує роль громадянського суспільства у створенні публічних просторів для дискусій, що сприяють демократичному прийняттю рішень [15].

А. Степен досліджував, як громадянське суспільство в країнах Латинської Америки та Східної Європи сприяє демократичним реформам, стримуючи вплив військових і авторитарних структур [19]. С. Тарроу аналізує роль соціальних рухів і громадянського суспільства у мобілізації громадян для демократичних змін, зокрема в контексті посткомуністичних країн [20]. Ч. Тіллі досліджував громадянське суспільство через призму соціальних рухів. У своїх працях він вивчає, як колективні дії громадян сприяють демократичним трансформаціям у періоди політичних змін [21]. Е.-М. Слотер аналізував роль недержавних акторів, включно з громадянським суспільством, у формуванні глобального врядування, що впливає на демократичні процеси в країнах, що трансформуються [18].

М. Кастельс аналізує роль громадянського суспільства в інформаційну еру, підкреслюючи, як цифрові мережі та громадські ініціативи сприяють демократичним змінам у період транзиту [3]. Н. Фрейзер аналізує роль громадянського суспільства у створенні контрпублічних сфер, які сприяють інклюзивності та справедливості в демократичних процесах [9].

А. Фунг вивчає, як громадянське суспільство через партисипативні механізми, такі як громадські форуми, впливає на ефективність

демократичного врядування [10]. Дж. Дризек в контексті концепції деліберативної демократії, підкреслює роль громадянського суспільства у створенні просторів для діалогу, що сприяють прийняттю обґрунтованих владних рішень [6]. Е. Остром у своїх працях, досліджувала, як громадянське суспільство через самокеровані спільноти сприяє ефективному управлінню ресурсами, що має значення для демократичних транзитів [16]. Б. Барбер акцентував на ролі громадянського суспільства у зміцненні партисипативної демократії, що є ключовим для країн, які переживають демократичні трансформації [1]. І. М. Янг описувала, як громадянське суспільство сприяє інклюзивності через залучення маргіналізованих груп до демократичних процесів, що є важливим для транзитних суспільств [22].

Громадянське суспільство є ключовим актором демократичного транзиту, сприяючи ефективним владним рішенням через контроль, мобілізацію, інклюзивність і діалог. Його здатність формувати прозорі, легітимні та інклюзивні політики залежить від подолання викликів, таких як державні обмеження чи суспільна фрагментація. Теоретичні концепції Калдор, Еванса, Місак, Дризега, Фрейзер, Янг та інших демонструють, що громадянське суспільство не лише компенсує слабкість державних інститутів, але й створює основу для сталого демократичного розвитку. Емпіричні приклади, проаналізовані Степеном, Тарроу і Тіллі, підтверджують, що успіх демократичних реформ залежить від активної участі громадян і співпраці з владою. Для максимізації впливу громадянського суспільства необхідні правові гарантії, прозоре фінансування та залучення маргіналізованих груп, що забезпечить стабільність і справедливість демократичного транзиту.

Разом з тим, більшість досліджень зосереджені на окремих аспектах, таких як соціальні рухи чи деліберативні практики, і не пропонують цілісної моделі, яка б інтегрувала локальні та глобальні фактори, а також довгострокові ефекти. Недостатньо уваги приділено впливу громадянського суспільства на економічні реформи чи його ролі в умовах гібридних режимів, де демократичні інститути співіснують із авторитарними практиками. Крім того, бракує порівняльного аналізу між різними регіонами, що ускладнює узагальнення висновків.

Тема ролі громадянського суспільства у формуванні ефективних владних рішень під час демократичного транзиту розкрита не в повній мірі, оскільки сучасні дослідження фрагментовані та зосереджені на окремих аспектах, таких як мобілізація, діалог чи інклюзивність, без створення цілісної моделі. Концепції Калдор, Еванса, Місак, Дризега, Фрейзер, Янг та інших підкреслюють значення громадянського суспільства як посередника між державою та суспільством, що сприяє прозорості, легітимності та інклюзивності рішень. Проте брак уваги до локальних контекстів, гібридних режимів, економічних реформ і довгострокових ефектів обмежує глибину розуміння.

Мета статті. Метою статті є аналіз ролі громадянського суспільства у формуванні ефективних владних рішень під час демократичного транзиту.

Виклад основного матеріалу. Громадянське суспільство є центральним елементом демократичного транзиту, забезпечуючи зв'язок між державою та громадянами, сприяючи прозорості, легітимності та інклюзивності владних рішень. У період трансформації, коли інститути влади перебувають у стані реформування, а суспільна довіра до них часто є низькою, громадянське суспільство виконує функцію посередника, який артикулює суспільні потреби, контролює владу та мобілізує громадян для участі в політичних процесах. Цей текст досліджує механізми впливу громадянського суспільства на формування ефективних рішень, аналізує перешкоди, з якими воно стикається, та пропонує стратегії посилення його ролі, спираючись на теоретичні концепції та емпіричні приклади.

Громадянське суспільство охоплює широкий спектр акторів – від неурядових організацій і аналітичних центрів до активістів і незалежних медіа, які діють поза державним і комерційним контролем [5]. У контексті демократичного транзиту, що характеризується переходом від авторитарних структур до демократії з верховенством права та свободою слова, громадянське суспільство стає основою для стабілізації політичної системи [14]. Його здатність впливати на владні рішення базується на кількох ключових механізмах. Громадянське суспільство забезпечує контроль за діяльністю уряду, запобігаючи зловживанням і корупції. Наприклад, у Польщі після 1989 року рух «Солідарність» сприяв прозорості через громадський тиск і моніторинг урядових рішень [7]. В Україні після Революції Гідності 2013–2014 років ініціативи, такі як «Реанімаційний пакет реформ», відіграли вирішальну роль у просуванні антикорупційного законодавства [17].

Слід також згадати про такий механізм, як представництво суспільних інтересів, особливо маргіналізованих груп. У період

транзиту, коли владні інститути часто не відображають усього розмаїття суспільства, громадянське суспільство забезпечує врахування потреб меншин, жінок чи молоді. Наприклад, у Тунісі після «Арабської весни» громадські організації сприяли включенню гендерної рівності до нової конституції [4]. Ще одним аспектом є мобілізація громадян, що є критично важливим для легітимності демократичних процесів. Яскравим прикладом є «Помаранчева революція» в Україні 2004 року, коли масові протести, організовані громадянським суспільством, змусили владу поважати результати виборів. Нарешті, громадянське суспільство надає експертну підтримку, пропонуючи владі рекомендації щодо реформ. Аналітичні центри та громадські організації компенсують брак досвіду державних інститутів, як це було в посткомуністичних країнах Центральної Європи [2].

Проте ефективність громадянського суспільства обмежується низкою перешкод. У багатьох країнах, що переживають транзит, уряди застосовують репресивні заходи, такі як законодавчі обмеження чи цензура. Наприклад, у Росії закон про «іноземних агентів» після 2012 року значно ускладнив діяльність неурядових організацій. Фрагментація суспільства, спричинена ідеологічними чи регіональними розбіжностями, також послаблює скоординовані зусилля громадянського суспільства [12]. Брак ресурсів, включаючи фінансування та кваліфікованих кадрів, є ще однією проблемою, що знижує спроможність організацій впливати на політику. Крім того, у пост-авторитарних суспільствах низький рівень довіри до громадських ініціатив, зумовлений історичним досвідом, ускладнює їхню взаємодію з населенням.

Для подолання цих викликів і посилення ролі громадянського суспільства необхідні скоординовані зусилля. Створення правового середовища, яке гарантує свободу діяльності громадських організацій, є передумовою їхньої ефективності. Прозоре фінансування, зокрема через міжнародні гранти, може зменшити залежність від окремих донорів. Розвиток інституційної спроможності через навчання активістів і створення мереж співпраці підвищує ефективність громадянського суспільства. Нарешті, залучення молоді до громадських ініціатив забезпечує довгострокову сталість реформ.

Громадянське суспільство є незамінним елементом демократичного транзиту, оскільки воно сприяє формуванню ефективних і легітимних владних рішень через контроль, представництво, мобілізацію та експертизу. Його здатність долати виклики, такі як репресії, фрагментація чи ресурсні обмеження, залежить від співпраці з владою та міжнародними партнерами. Лише за умов взаємної довіри та спільної мети – побудови демократичного суспільства – громадянське суспільство може реалізувати свій потенціал як рушій реформ.

Для створення моделі, яка описує роль громадянського суспільства у формуванні ефективних владних рішень під час демократичного транзиту необхідно систематизувати ключові елементи, взаємозв'язки та процеси, які визначають його вплив. Модель має бути цілісною, науково обґрунтованою, без використання підзаголовків, як зазначено у вашому запиті, і спиратися на теоретичні концепції та емпіричні приклади. Вона може бути представлена як концептуальна схема, що описує функції громадянського суспільства, контекст демократичного транзиту, виклики та результати, з посиланнями на літературу.

Громадянське суспільство, що включає неурядові організації, активістів, медіа та громадські ініціативи, виступає посередником між державою та суспільством у період демократичного транзиту – переходу від авторитарного чи напівавторитарного режиму до демократії з верховенством права та свободою слова [14]. Його роль у формуванні ефективних владних рішень базується на чотирьох основних функціях: контроль за владою, представництво суспільних інтересів, мобілізація громадян і надання експертизи. Контроль за владою забезпечує прозорість і підзвітність через моніторинг урядових рішень, як це було в Польщі після 1989 року, коли рух «Солідарність» сприяв громадському нагляду за реформами [7]. Представництво інтересів дозволяє враховувати потреби маргіналізованих груп, наприклад, через включення гендерної рівності до конституції Тунісу після «Арабської весни» [4]. Мобілізація громадян, як у випадку «Помаранчевої революції» в Україні 2004 року, активізує суспільство для захисту демократичних принципів [11]. Експертиза, надана аналітичними центрами, компенсує інституційну слабкість держави, як це спостерігалося в посткомуністичних країнах [2].

Модель передбачає, що ці функції діють у контексті демократичного транзиту, який характеризується нестабільністю інститутів, низькою довірою до влади та суспільною фрагментацією. Громадянське суспільство взаємодіє з державними інститутами, громадянами та міжнародними акторами, створюючи динамічну систему впливу. Воно формує зворотний зв'язок: від громадян до

влади через артикуляцію потреб і від влади до громадян через контроль за виконанням рішень. Проте ефективність цієї взаємодії обмежується викликами: репресивними заходами з боку держави, як у Росії після введення закону про «іноземних агентів», фрагментацією суспільства через ідеологічні чи регіональні розбіжності [12], браком ресурсів і низьким рівнем довіри, зумовленим авторитарним минулим.

Результати діяльності громадянського суспільства в цій моделі вимірюються через три показники ефективності владних рішень: прозорість (доступність інформації про рішення), інклюзивність (врахування інтересів різних груп) і легітимність (суспільна підтримка рішень). Наприклад, в Україні після 2014 року ініціативи громадянського суспільства, такі як «Реанімаційний пакет реформ», сприяли антикорупційним законам, що підвищили прозорість і легітимність влади [17]. Модель також враховує зовнішні фактори, такі як міжнародна підтримка, яка може посилювати спроможність громадянського суспільства через гранти чи навчання, але також створювати залежність від донорів.

Для посилення ролі громадянського суспільства модель пропонує стратегії: створення правового середовища для захисту свобод, забезпечення прозорого фінансування, розвиток інституційної спроможності через освіту активістів і залучення молоді для сталості реформ. Ці стратегії спрямовані на подолання викликів і максимізацію впливу громадянського суспільства на владні рішення (табл. 1).

Отже, модель зображує громадянське суспільство як динамічний актор, який через контроль, представництво, мобілізацію та експертизу формує ефективні владні рішення в умовах демократичного транзиту. Його успіх залежить від здатності долати внутрішні та зовнішні обмеження та налагоджувати співпрацю з державою і суспільством, що забезпечує прозорість, інклюзивність і легітимність політичного процесу.

Висновки. Громадянське суспільство є ключовим актором у демократичному транзиті, сприяючи формуванню ефективних владних рішень через контроль, представництво інтересів, мобілізацію громадян та надання експертизи. Воно забезпечує зв'язок між державою та суспільством, підвищуючи прозо-

Таблиця 1

Модель ролі роль громадянського суспільства у формуванні ефективних владних рішень під час демократичного транзиту

Компонент моделі	Опис
Функції громадянського суспільства	1. Контроль за владою. Забезпечує прозорість і підзвітність через моніторинг, як у Польщі після 1989 року (рух «Солідарність»). 2. Представництво інтересів. Враховує потреби маргіналізованих груп, наприклад, гендерна рівність у Тунісі після «Арабської весни». 3. Мобілізація громадян. Активізує суспільство, як під час «Помаранчевої революції» в Україні 2004 року. 4. Надання експертизи. Компенсує слабкість інститутів через аналітичні центри, як у посткомуністичних країнах.
Контекст демократичного транзиту	Перехід від авторитарного до демократичного режиму з верховенством права та свободою слова. Характеризується нестабільністю інститутів, низькою довірою та фрагментацією суспільства.
Взаємодія	Громадянське суспільство є посередником між державою, громадянами та міжнародними акторами, створюючи зворотний зв'язок: артикуляція потреб громадян і контроль за рішеннями влади.
Виклики	1. Репресії. Державні обмеження, як у Росії після закону про «іноземних агентів» (2012). 2. Фрагментація суспільства. Ідеологічні та регіональні розбіжності. 3. Брак ресурсів. Обмежене фінансування та кадри. 4. Низький рівень довіри. Спадщина авторитарного минулого.
Результати	Ефективність рішень оцінюється через: 1. Прозорість. Доступність інформації. 2. Інклюзивність. Врахування інтересів різних груп. 3. Легітимність. Суспільна підтримка, наприклад, антикорупційні реформи в Україні після 2013 року.
Зовнішні фактори	Міжнародна підтримка (гранти, навчання) посилює спроможність, але може створювати залежність від донорів.
Стратегії посилення	1. Правове середовище. Захист свободи діяльності організацій. 2. Прозоре фінансування. Міжнародні гранти для зменшення залежності. 3. Інституційна спроможність. Навчання активістів і мережі співпраці. 4. Залучення молоді. Забезпечення сталості реформ.

рість, інклюзивність і легітимність політичних процесів у період трансформації, коли інститути слабкі, а довіра до влади низька. Аналіз теоретичних концепцій підтверджує, що громадянське суспільство відіграє роль посередника, компенсуючи інституційні прогалини та артикулюючи суспільні потреби. Проте його ефективність обмежується репресіями, як у Росії після 2012 року, фрагментацією суспільства, браком ресурсів і низькою довірою, що є спадщиною авторитарного минулого.

Модель, систематизує функції громадянського суспільства, контекст транзиту, виклики, результати та стратегії посилення, підкреслюючи його динамічну роль у створенні зворотного зв'язку між громадянами та владою. Для максимізації потенціалу громадянського суспільства необхідні правові гарантії, прозоре фінансування, розвиток інституційної спроможності та залучення молоді. Лише за умов співпраці з державою та міжнародними партнерами на основі взаємної довіри громадянське суспільство може стати рушієм демократичних реформ, забезпечуючи стабільність і справедливість у транзитних суспільствах.

Перспективні напрямки досліджень пов'язані із роллю цифрових технологій та економічних трансформацій в контексті громадського суспільства.

Література:

1. Barber B. *Strong Democracy:* Participatory Politics for a New Age. Berkeley: University of California Press. 2003. 320 p.
2. Carothers T. The End of the Transition Paradigm. *Journal of Democracy*. 2002. № 13(1). P. 5–21.
3. Castells M. The Power of Identity. Wiley-Blackwell. 2009. 588 p.
4. Charrad M. M., & Zarrugh, A. Equal or Complementary? Women in the New Tunisian Constitution after the Arab Spring. *The Journal of North African Studies*. 2014. № 19(2). P. 230–243.
5. Diamond L. Developing Democracy: Toward Consolidation. Johns Hopkins University Press. 1999. 384 p
6. Dryzek J. S. Deliberative Democracy and Beyond: Liberals, Critics, Contestations. Oxford: Oxford University Press. 2002. 208 p.
7. Ekiert G., Kubik, J. Rebellious Civil Society: Popular Protest and Democratic Consolidation in Poland, 1989–1993. University of Michigan Press. 1999. 278 p.
8. Evans P. Embedded Autonomy: States and Industrial Transformation. Princeton: Princeton University Press. 1995. 344 p.
9. Fraser N. Justice Interruptus: Critical Reflections on the «Postsocialist» Condition. New York: Routledge. 1997. 252 p.
10. Fung A. Empowered Participation: Reinventing Urban Democracy. Princeton: Princeton University Press. 2002. 396 p.
11. Harasymiw B. Ukraine's «Orange Revolution» and Why It Fizzled. *Journal of Democracy*, 2007. 22 p.
12. Howard M. M. The Weakness of Civil Society. *Journal of Democracy* 2002. № 13(1). P. 157–169
13. Kaldor M. Global Civil Society: An Answer to War. Cambridge: Polity Press. 2003. 189 p.
14. Linz J. J., Stepan A. Problems of Democratic Transition and Consolidation. Johns Hopkins University Press. 1996. 479 p.
15. Misak C. Truth, Politics, Morality: Pragmatism and Deliberation. London: Routledge. 2000. 193 p.
16. Ostrom E. Governing the Commons: The Evolution of Institutions for Collective Action. Cambridge: Cambridge University Press. 1990. 280 p.
17. Pishchikova K. Promoting Democracy in Postcommunist Ukraine: The Contradictory Outcomes of US Aid to Women's NGOs. 2010. 237 p.
18. Slaughter A.-M. A New World Order. Princeton: Princeton University Press. 2009. 368 p.
19. Stepan A. Rethinking Military Politics: Brazil and the Southern Cone. Princeton: Princeton University Press. 1988. 192 p.
20. Tarrow S. Power in Movement: Social Movements and Contentious Politics. Cambridge: Cambridge University Press. 2011. 352 p.
21. Tilly C. Social Movements, 1768–2004. Boulder: Paradigm Publishers. 2004. 204 p.
22. Young I. M. Inclusion and Democracy. Oxford: Oxford University Press. 2002. 528 p.

Дата надходження статті: 09.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 342.8:321.01](100)
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-18

Юрій ПРОКОПЕНКО
здобувач третього рівня освіти кафедри політичних наук та права,
Державний заклад «Південноукраїнський національний педагогічний університет
імені К.Д. Ушинського»,
yuriiprok13@gmail.com
ORCID: 0009-0004-5750-9462

ЕВОЛЮЦІЯ ВИБОРЧИХ СИСТЕМ: ЯК СУЧАСНІ ДЕРЖАВИ ФОРМУЮТЬ ПАРЛАМЕНТСЬКЕ ПРЕДСТАВНИЦТВО

У статті проведено комплексний аналіз еволюції виборчих систем у контексті становлення парламентаризму як інституту демократії. Розглянуто трансформацію моделей – від античних форм прямого народовладдя до сучасних мажоритарних, пропорційних, змішаних та альтернативних систем у різних країнах з урахуванням історичних і культурних особливостей. Автор аналізує внесок класиків політичної думки – Ж.-Ш. де Борда, Н. Кондорсе, К. Ерроу, М. Дюверже, Р. С. Каца, Дж. Сарторі, Г. Б. Павелла, Н.-К. Борманна та М. Голдера, що допомагає простежити генезу і політичні наслідки виборчих моделей. Виявлено глобальну тенденцію до переходу від мажоритарних до пропорційних і змішаних систем, особливо в країнах, що зазнали політичних трансформацій наприкінці XX – на початку XXI століття. Застосовано міждисциплінарний підхід, що пояснює вплив виборчих механізмів на якість демократичного представництва, легітимність, політичну інклюзивність та підзвітність влади. Показано, що парламент є основним простором узгодження інтересів різних соціальних груп, а ефективність його роботи залежить від дизайну виборчої системи, політичної культури та дотримання демократичних процедур. Проаналізовано класичні системи: мажоритарну відносної більшості (FPTP); абсолютної більшості у два тури (TRS); пропорційну за партійними списками (List PR). Особливу увагу приділено змішаним системам, що поєднують персоналізоване й партійне представництво. Описано також альтернативні моделі: AV, Block Vote, SNTV, STV. Показано регіональні особливості поширення систем і тенденції до змішаних моделей у країнах з високою політичною конкуренцією. У підсумку доведено, що виборча система формує парламентську структуру, впливає на партійну систему, політичну стабільність і суспільну довіру. Автор використовує інституційний, історичний і порівняльний підходи для окреслення глобальних трендів і національних особливостей електоральної архітектури.

Ключові слова: *виборчі системи, парламентаризм, політичне представництво, регіони, демократія, інститут, політичний процес.*

Yurii Prokopenko. THE EVOLUTION OF ELECTORAL SYSTEMS: HOW MODERN STATES SHAPE PARLIAMENTARY REPRESENTATION

The article presents a comprehensive analysis of the evolution of electoral systems in the context of the development of parliamentarism as an institution of democracy. It examines the transformation of models–from ancient forms of direct popular sovereignty to modern majoritarian, proportional, mixed, and alternative systems in various countries, taking into account historical and cultural specifics. The author analyzes the contributions of classic political thinkers–Jean-Charles de Borda, Nicolas Condorcet, Kenneth Arrow, Maurice Duverger, Robert S. Katz, Giovanni Sartori, Geoffrey B. Powell, Nils-Christian Bormann, and Michael Golder–which helps trace the genesis and political consequences of electoral models. A global trend is identified toward the shift from majoritarian to proportional and mixed systems, especially in countries that underwent political transformations in the late 20th and early 21st centuries. An interdisciplinary approach is applied to explain the impact of electoral mechanisms on the quality of democratic representation, legitimacy, political inclusiveness, and accountability of power. It is shown that the parliament is the main space for reconciling the interests of various social groups, and the effectiveness of its work depends on the design of the electoral system, political culture, and adherence to democratic procedures. Classic systems are analyzed: the First-Past-The-Post (FPTP) majoritarian system; the Two-Round System (TRS) of absolute majority; and the List Proportional Representation (List PR). Special attention is given to mixed systems that combine personalized and party representation. Alternative models such as Alternative Vote (AV), Block Vote, Single Non-Transferable Vote (SNTV), and Single Transferable Vote (STV) are also described. Regional features of system distribution and tendencies toward mixed models in countries with high political competition are demonstrated. In conclusion, it is proven that the electoral system shapes the parliamentary structure, influences the party system, political stability, and social trust. The author employs institutional, historical, and comparative approaches to outline global trends and national specifics of electoral architecture.

Key words: *electoral systems, parliamentarism, political representation, regions, democracy, institution, political process.*

Актуальність. Виборчі системи є ключовим елементом демократичного врядування, і їхня еволюція тісно пов'язана з розвитком інститутів політичного представництва. Перші форми народного представництва сягають античних часів – зокрема, Афінської

© Прокопенко Ю., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

демократії, де право участі у виборах мали лише вільні громадяни-чоловіки. У середньовічній Європі обмежене представництво проявлялося через станові збори (як англійський парламент чи французькі Генеральні штати), однак виборчі механізми тоді були нерозвинені або фактично відсутні. Справжній імпульс до формування сучасних виборчих систем з'явився у XVIII–XIX ст. у добу Просвітництва та після буржуазних революцій. Прийняття загального виборчого права, спочатку для чоловіків, а згодом і для жінок, стало переломним моментом у демократизації політики. Протягом XX ст. відбулося поширення різноманітних моделей виборчих систем: мажоритарних, пропорційних та змішаних – кожна з яких має свої переваги й недоліки у контексті представництва, стабільності уряду та політичної конкуренції.

Сьогодні країни світу адаптують виборчі системи до власних історичних, культурних і соціальних умов, прагнучі до балансу між ефективністю уряду та справедливим представництвом громадян. Еволюція виборчих систем – це безперервний процес пошуку формули, яка забезпечує легітимність влади та сталий розвиток демократичних інституцій.

Метою статті є дослідити історичну еволюцію виборчих систем у контексті формування парламентського представництва, а також проаналізувати, як сучасні держави, спираючись на демократичні принципи виборності, колегіальності та короткостроковості, конструюють ефективні моделі представницької влади, що відповідають потребам плюралістичного суспільства.

Теоретико-методологічні основи дослідження. Дослідження виборчих систем і парламентського представництва мають тривалу традицію в політичній та правовій науці.

Перші систематичні спроби вивчення та порівняння виборчих систем з'явилися наприкінці XVIII ст., коли почали застосовувати емпіричні методи для аналізу впливу виборчих правил на політичні результати. Серед піонерів дослідження представництва був Ж.-Ш. де Борд, Н. де Кондорсе, Т. Геєр, Г. Р. Друп. Пізніше Е. Дж. Ненсон. Наприкінці XIX – на початку XX ст., політичні мислителі, зокрема Дж. Ст. Мілль, М. Острогорський, Е. Л. Лоуелл] та Дж. Р. Макдональд – заклали основи розуміння взаємозв'язку між виборчими системами та організацією партій. Справжній прорив відбувся у середині XX ст. з появою емпіричних і класифікаційних підходів. Французький політолог М. Дюверже в 1951 р. сформулював «закон Дюверже». В цій самій праці М. Дюверже визначив «реалістичне» тлумачення демократії, яким критикував міф про правління народу як більшості [15, с. 461]. В тому ж 1951 р. К. Дж. Ерроу сформулював теорему про неможливість ідеальної системи голосування. У 1960–1970-х рр. формується раціонально-вибіркова школа аналізу виборчої поведінки завдяки напрацюванням Д. В. Рея, В. Г. Рікера, Е. Лейкмен, Б. Кейна та Дж. Г. Блека, Дж. А. Фереджона та М. П. Фіоріна, Н. Бека, Л. Мейєра. У 1980-х рр. зростає інтерес до інституційного аналізу в працях Р. Каца, Дж. Спрейга Дж. Сарторі.

На межі XX–XXI ст. у фокусі опинилися порівняльні кейс-дослідження та міждисциплінарні методи, зростає увага до комплексного вивчення виборчих систем, що відображається у працях М. Бауера та Б. Шрайєра, Н.-К. Борманн і М. Голдера, Т. Кармака, А. Кофеліче та С. Кінгах, А. Рустічі, ін.

В Україні серед авторів, хто звернувся до теми адаптації світового досвіду були А. Білоус [4], М. Рибачук і Б. Райковський [8], М. Афанасьєва [2], Р. Чупрін [11], Н. Бабинська, А. Костянтинівська, О. Рибій та А. Бондарчук [3], І. Осадчук [7]. У 2020-х рр. спостерігається зростання уваги до інституційного аспекту, що проявляється в працях Т. Азаренко [1], Б. Мохончук [6], О. Ромців і Л. Микієвич [9], Ю. Узун [10], В. Гошовської [5].

Значну роль для дослідження виборчих систем, які використовуються при формуванні сучасних парламентів різного типу, відіграють бази даних: ACE Electoral Knowledge Network [12]; Міжнародного парламентського Союзу (IPU Parliamentary Elections Data) [16]; Конференції європейських регіональних законодавчих асамблей (CALRE) [14]; Конференції європейських регіонів із законодавчими повноваженнями (RLEG) [17], а також аналітичні платформи, що відображають актуальні тенденції розвитку виборчих систем.

Викладення основного матеріалу. Інститут представництва в демократичних державах набуває різних форм. Це не лише парламент, а й інші інституції, які здійснюють функцію репрезентації певних груп або інтересів. До таких форм належать: глава держави – як символ національної єдності, представник держави чи правлячої еліти (в окремих випадках – династії); регіональні органи влади – які представляють інтереси окремих територіальних громад чи автономій; місцеві ради – як виразники інтересів жителів конкретних населених пунктів; а також галузеві чи професійні органи – що репрезентують окремі сфери суспільного життя (профспілки, громадські організації, ради релігійних чи етнічних меншин тощо). Однак, саме парламентські структури

вважаються найповнішою формою політичного представництва, оскільки обираються шляхом загального волевиявлення та покликані представляти інтереси всього народу – у всій його соціальній, політичній і територіальній різноманітності.

Парламент є основним інститутом, де стикаються та узгоджуються інтереси різних суспільних груп, а отже – уособлює суть демократичного представництва. Сучасні парламентські системи у світі демонструють вражаючу інституційну розмаїтість – від стабільних демократичних моделей до авторитарних чи гібридних форматів.

Організація демократичного правління спирається на історично відомі принципи: колегіальність, короткостроковість, виборність. Ці принципи мають глибокі історичні корені, що сягають часів античної Греції, зокрема Афінської демократії V століття до н.е.

Ефективність парламентаризму як інституційної основи демократії залежить від форми організації колегіальної дії. Структура, спосіб формування та повноваження парламентів значно варіюються залежно від регіону, історичного контексту та рівня демократичного розвитку. За даними Міжнародного парламентського Союзу зі 190 національних парламентів світу 78 є двопалатними (156 палат), а 112 – однопалатними, що загалом становить 268 палат парламенту з приблизно 46 000 членів парламенту. Членами МПС є 181 національний парламент [16].

Так, європейські держави демонструють інституційну різноманітність, однак спільною рисою є домінування демократично обраних парламентів. У більшості країн функціонують однопалатні законодавчі органи (наприклад, у Данії, Швеції, Україні), тоді як у Франції, Німеччині, Італії діють бікамеральні парламенти. У двопалатних системах нижню палату обирають безпосередньо, а верхню – непрямо або через призначення. Верхні палати зазвичай мають обмежені повноваження, виконуючи переважно представницькі чи консультативні функції.

Азійський континент вирізняється великою варіативністю парламентських структур. Бікамеральна система поширена в таких країнах, як Індія, Японія, Пакистан, де нижні палати формуються шляхом загальних виборів, а верхні – через непрямі механізми або призначення. У Китаї, Бангладеш, Індонезії та низці інших країн діють однопалатні парламенти. Рівень демократичності коливається від відносно вільних виборів до авторитарних моделей, де парламент виконує лише формальні функції.

У країнах Близького Сходу і Північної Африки спостерігається прагнення поєднати модернізацію з усталеними політичними традиціями. Двопалатні системи діють у Марокко, Тунісі, Йорданії, Єгипті, де нижні палати формуються на виборах, а верхні – призначаються. Водночас у Бахрейні, Омані, Саудівській Аравії парламенти або повністю формуються владою, або мають лише дорадчий статус. У країнах з конфліктами, як-от Ємен, Судан, Кувейт, парламентська діяльність призупинена. Попри це, у Тунісі, Йорданії, Сирії тривають спроби збереження виборчих процесів навіть за умов політичної нестабільності.

У більшості африканських країн парламенти є ключовими законодавчими органами. Частина держав має однопалатні системи (Гана, Сенегал), інші – двопалатні (Кенія, Нігерія, ПАР). Хоча прямі вибори домінують у формуванні нижніх палат, верхні часто призначаються або обираються непрямо. У перехідних режимах (Гвінея, Малі, Південний Судан) парламент може формуватися винятково призначенням. В окремих країнах (Еритрея, Нігер) вибори не проводяться роками, що свідчить про стагнацію парламентських інституцій.

Регіон Латинської Америки і Карибського басейну характеризується переважно бікамеральною структурою парламентів (Бразилія, Аргентина, Мексика), хоча існують і однопалатні моделі (Куба, Перу). Нижні палати формуються через прямі вибори, верхні – або також обираються, або призначаються (наприклад, у Ямайці чи Багамах). Парламентські цикли тривають 5–6 років. У Канаді, де діє подібна модель, дострокові вибори 2025 року завершилися формуванням уряду меншості на чолі з Марком Карні.

У країнах Океанії переважають однопалатні парламенти з прямим загальним виборчим правом (Нова Зеландія, Самоа). Австралія та Палау зберігають класичні двопалатні системи, де обидві палати формуються шляхом виборів і мають реальні повноваження. У деяких державах, як-от Самоа, політична участь обмежена традиційними нормами (виборче право лише для осіб з титулом «матаї»). Парламенти Фіджі та Папуа-Нової Гвінеї функціонують у складних умовах, але зберігають потенціал демократичного розвитку.

Ефективність парламентаризму як інституційної основи демократії залежить не лише від форми організації колегіальної дії, а й від політичної культури, дотримання демократичних процедур, інституційної зрілості, дотримання принципу короткостроковості дії влади, що реалізується через повагу до принципу пері-

одичності виборів. Він означає, що влада не є постійною, а має обмежений мандат у часі, після завершення якого громадяни отримують можливість оцінити діяльність представників та, за потреби, замінити їх через демократичні вибори. Це забезпечує регулярне оновлення складу органів влади, їхню підзвітність суспільству та легітимність на основі народного волевиявлення.

Принцип періодичності виборів є фундаментальним елементом демократичного ладу, гарантуючи змінюваність політичної еліти та запобігаючи узурпації влади. У конституційному праві цей принцип закріплюється як частина загального демократичного устрою держави та є необхідною умовою функціонування правової держави.

Згідно з дослідженням Н.-К. Бормана та М. Голдера, що охоплює період із 1946 по 2011 рік, ухвалення рішень щодо виборчої системи не є суто технічним чи нейтральним процесом. Навпаки, це результат політичних домовленостей між впливовими елітами, які прагнуть сформувати правила гри на свою користь, щоб досягти бажаного формату політичного представництва. Автори зазначають, що у перші десятиліття після завершення Другої світової війни в багатьох державах переважали мажоритарні системи. Проте починаючи з 1990-х років, спостерігається тенденція до впровадження пропорційних та змішаних виборчих моделей. Це оновлення особливо активно відбувалося у країнах, що переживали політичні трансформації, зокрема у постсоціалістичних державах, а також в Африці та Латинській Америці, де хвиля демократичних змін стимулювала перегляд виборчих правил. Незважаючи на ці зрушення, на сьогоднішній день більшість країн, де здійснюються прямі парламентські вибори, усе ще застосовують мажоритарну систему відносної більшості – це становить 54% таких політичних утворень, включно з напівавтономними територіями. Пропорційні моделі впроваджені у 35% випадків, а ще близько 10% країн користуються частково пропорційними (змішаними) системами, більшість із яких функціонує за паралельним принципом [13].

Згідно з даними сайту ACE Electoral Knowledge Network, у різних регіонах світу спостерігається виразна географічна специфіка у виборі виборчих систем для формування парламентів [12].

Наприклад, Система відносної більшості (Plurality, FPTP − First-Past-The-Post) − це одна з найпростіших мажоритарних виборчих систем (використовується в 29%, 69 випадків обрання хоча б однієї палати парламенту), яка широко використовується у світі. У цій системі країна поділяється на одномандатні округи, в кожному з яких обирається один депутат. Виборець має один голос і віддає його за одного кандидата. Переможцем стає той кандидат, який набрав найбільшу кількість голосів – не обов'язково більшість (понад 50%), а лише більше, ніж інші. Ця система застосовується в багатьох країнах світу, зокрема у Великій Британії, США, Канаді, Індії, Пакистані, Єгипті, Ефіопії, Нігерії, Гані, Сьєрра-Леоне, Габоні, Республіці Конго, Демократичній Республіці Конго, Кенії, Уганді, Еритреї, Замбії, Зімбабве, Ботсвані, Мозамбіку, Ємені, Омані, Непалі, Бангладеш, Лаосі, Малайзії, Узбекистані, Республіці Білорусь та низці інших країн. Основними перевагами FPTP є простота у проведенні та підрахунку голосів, швидкий результат, а також тенденція до формування стабільних однопартійних урядів. Водночас система часто критикується за низький рівень репрезентативності: значна частина голосів може не мати впливу на розподіл мандатів, а партії, які отримали менше голосів загалом, можуть здобути більшість місць у парламенті [12].

Пропорційна виборча система за партійними списками (List Proportional Representation, скорочено List PR) є однією з найпоширеніших у світі для формування національних парламентів. За даними міжнародної мережі ACE Electoral Knowledge Network, станом на 2025 рік її використовують 87 країн, що становить приблизно 37% усіх незалежних держав, у яких проводяться прямі парламентські вибори. Суть цієї системи полягає в тому, що виборці голосують не за окремих кандидатів, а за партійні списки, які формуються політичними партіями. Кожен список містить заздалегідь визначений перелік кандидатів, і після голосування мандати розподіляються пропорційно до кількості голосів, отриманих кожною партією. Далі місця в парламенті надаються кандидатам у порядку, визначеному самою партією (закриті списки), або згідно з впливом виборців на черговість (відкриті чи гнучкі списки). Ця система є домінуючою у Європі, де її застосовують Німеччина (у змішаній формі), Іспанія, Португалія, Греція, Нідерланди (з відкритими списками), а також країни Північної Європи, такі як Швеція, Норвегія, Фінляндія і Данія. У Латинській Америці List PR використовується в Аргентині, Бразилії, Уругваї, Парагваї, Чилі (після виборчої реформи 2015 року) та Колумбії, де поширені частково відкриті списки. В Африці цю систему застосовують у

Південно-Африканській Республіці (із закритими списками), Мозамбіку, Анголі, Намібії, а також у Руанді – в поєднанні з квотами для забезпечення етнічного та ґендерного балансу. У деяких регіонах Буркіна-Фасо також використовується елемент пропорційності. У Азії List PR використовують Ізраїль (у чистому вигляді – вся країна є єдиним виборчим округом), Індонезія (з відкритими списками), Ірак (у зміненій моделі) та Непал (у межах змішаної системи). Хоча використання в регіоні не є широким, у цих державах система сприяє багатопартійності. В Океанії система представлена в Ніуе, Тиморі-Лешті (із закритими списками) та раніше – у Папуа-Новій Гвінеї, яка згодом повернулась до мажоритарної моделі. У Північній Америці пропорційна система практично не використовується. Вона частково застосовується в Мексиці (у рамках паралельної системи), тоді як в інших державах Карибського регіону, зокрема в Сент-Вінсенті і Гренадинах, Домініці, Барбадосі, зберігається мажоритарне голосування. До переваг системи List PR належать високий рівень представництва менших партій та політична інклюзивність. Часто вводяться виборчі бар'єри (наприклад, 3% або 5%), щоб уникнути надмірної фрагментації парламенту. Серед недоліків можна відзначити слабший зв'язок між депутатами та виборцями (особливо у закритих списках), а також потенційну коаліційну нестабільність у країнах із високою партійною роздробленістю. Отже, система пропорційного представництва за списками (List PR) є найбільш популярною.

Система двох турів (Two-Round System, TRS) – це виборча система, яка широко застосовується у багатьох країнах для виборів до національних парламентів. Вона передбачає проведення першого туру, у якому кандидат має отримати абсолютну більшість голосів (понад 50%), щоб бути обраним. Якщо жоден кандидат не набирає такої більшості, організовується другий тур між двома лідерами за результатами першого туру, і переможцем стає кандидат, який здобуде більшість голосів у цьому другому турі. Ця система використовується, зокрема, в Ірані, де для обрання депутатів парламенту (Меджлісу) кандидат повинен отримати абсолютну більшість голосів у першому турі, а за її відсутності – відбувається другий тур. У Франції система двох турів застосовується для виборів до Національних зборів. Якщо жоден кандидат не отримує більш ніж 50% голосів у першому турі, проводиться другий тур. Також ця система діє у Малі, Центральноафриканській Республіці (ЦАР) та Республіці Конго для виборів до їхніх національних парламентів. Загалом, система двох турів використовується приблизно у 17 країнах, що становить близько 7% від усіх держав із однопалатними парламентами [12].

Паралельна виборча система (Parallel system або Segmented system) – це змішана виборча модель, яка поєднує два підходи: частина депутатів обирається за пропорційною системою (PR) з використанням партійних списків, а інша частина – за мажоритарною системою в одномандатних округах. Головною особливістю цієї системи є те, що результати в одному компоненті не впливають на інший – тобто не відбувається компенсування або корекції мандатів. Такий підхід дозволяє забезпечити водночас як партійне представництво, так і персоніфікований зв'язок виборців із конкретними депутатами. На регіональному рівні ця система активно використовується в різних частинах світу. В Азії прикладами є Тайланд, Непал, Таджикистан, Філіппіни, Японія. В Японії, наприклад, частина членів парламенту обирається в одномандатних округах, а інша – за партійними списками; Південна Корея застосовує схожий підхід; також Таїланд комбінує мажоритарне і пропорційне представництво. У Європі прикладом є Російська Федерація, Грузія, Литва. Зокрема, в Литві половина парламенту формується через пропорційну систему, інша – через мажоритарну. Раніше подібна система діяла і в Україні (до 2020 року), де половина народних депутатів обиралася за партійними списками, а інша половина – в округах. У Латинській Америці паралельна система застосовується в Мексиці, у Венесуелі, де частина депутатів обирається за списками, а частина – в округах, та в Перу, де також діє комбінація мажоритарних і пропорційних елементів. В Африці подібну модель використовують Мавританія, Нігер, Камерун, Чад, Судан та Південний Судан, Лівія, Екваторіальна Гвінея та Гвінея-Бісау, Республіка Мадагаскар, Об'єднана Республіка Танзанія, які поєднують два типи виборів без взаємозалежності між ними. У регіоні Океанії, зокрема у Фіджі, паралельна система діяла раніше, але згодом країна перейшла на іншу виборчу модель. Загалом, за даними ACE Electoral Knowledge Network, паралельна система використовується в 27 країнах світу, що становить близько 11% держав із однопалатними парламентами. Ця система часто обирається країнами, які прагнуть збалансувати сильні сторони двох основних систем – мажоритарної та пропорційної – без впровадження складного механізму компенсації або узгодження результатів [12].

Система альтернативного голосування (Alternative Vote, AV) є мажоритарною виборчою системою, яка використовується у 6 (2%) країнах світу для обрання членів парламенту, здебільшого в одномандатних округах. У цій системі виборці не просто голосують за одного кандидата, а ранжують кандидатів у порядку переваги: 1, 2, 3 і так далі. Якщо жоден кандидат не набирає абсолютної більшості голосів першого вибору, кандидат із найменшою кількістю голосів вибуває, а його голоси перерозподіляються відповідно до наступних преференцій виборців. Цей процес повторюється доти, доки один із кандидатів не отримає понад 50% голосів. На парламентському рівні система альтернативного голосування використовується в Австралії – для виборів до Палати представників. Так, виборець позначає свій вибір, пишучи цифру 1 у квадраті навпроти імені кандидата, якого він підтримує як першого пріоритету, а потім проставляє цифри 2, 3, 4 і так далі навпроти інших кандидатів, щоб показати порядок своїх подальших вподобань. Під час підрахунку голосів спочатку враховують лише голоси першої переваги кожного кандидата. Якщо якийсь кандидат набирає абсолютну більшість голосів (понад 50%), він оголошується переможцем. Якщо ж жоден кандидат не отримує більшості, починається процедура виключення: кандидат з найменшою кількістю голосів першої переваги виключається з перегонів, а його голоси перепризначаються наступним кандидатам згідно з пріоритетами виборців. Цей процес повторюється, доки не залишиться двоє кандидатів. Якщо після виключень один із них набирає абсолютну більшість, він стає переможцем. Якщо сума голосів усіх кандидатів, крім двох лідерів, менша за кількість голосів другого за популярністю кандидата, то зразу виключають усіх інших і перепризначають їхні голоси двом лідерам відповідно до вподобань виборців. Ця система дозволяє забезпечити вибір кандидата, який має широку підтримку серед виборців [12]. Також ця система частково застосовується на національному чи субнаціональному рівні у Фіджі та Папуа-Новій Гвінеї, на території Кокосових островів, в Республіці Науру, в Демократичній Республіці Корея [12]. У Сполучених Штатах Америки система застосовується на рівні окремих штатів чи муніципалітетів, зокрема в штатах Мен і Аляска для виборів до Конгресу США. У Європі система AV мала обмежене використання. Наприклад, у Великій Британії застосовується лише в певних внутрішніх партійних виборах та виборах мера Лондона. Система альтернативного голосування не є поширеною у світі, проте діє в окремих англомовних державах або колишніх британських колоніях. Її перевагою вважається зменшення кількості «втрачених» голосів і стимулювання поміркованіших кандидатів, хоча критики вказують на складність для виборців і довший процес підрахунку.

Блочне голосування (Block Vote) застосовується у кількох країнах та територіях для формування парламентів або місцевих рад. В межах цієї виборчої системи виборці обирають відразу кількох кандидатів у багатомандатних округах, віддаючи голоси за кількох претендентів одночасно. Ця система передбачає, що кількість голосів, якими володіє виборець, дорівнює числу депутатських мандатів у відповідному окрузі. Кандидати, які отримують найбільшу кількість голосів, здобувають усі наявні місця. Наприклад, у Кувейті громадяни обирають 50 членів парламенту з п'яти виборчих округів. У кожному окрузі перші десять кандидатів із найбільшою кількістю голосів отримують депутатські мандати. Таким чином, виборці можуть віддати по одному голосу за десять кандидатів у своєму окрузі. Це класичний приклад блочного голосування, де переможцями стають найбільш підтримувані кандидати, і кожен округ заповнюється на основі кращих результатів.У Лівані парламент складається із 128 депутатів, які обираються на чотирирічний термін за пропорційною системою, але з особливістю, що голосування проводиться в один тур, публічно та таємно. Хоча система Лівану має свої особливості, у деяких виборчих округах також застосовуються елементи блочного голосування, коли виборці голосують за кількох кандидатів одночасно. Сирійська Арабська Республіка, Об'єднані Арабські Емірати, Республіка Тувалу, Республіка Маврикій використовують блочне голосування. Ця система також застосовується при формуванні представницьких органів залежних територій Сполученого Королівства Британії: Законодавчої Ради Фолклендських островів, бейлевіка Гернсі, островів Піткерн та Святої Олени [12].

Система єдиного голосу в багатомандатному окрузі, що не передається (Single Non-Transferable Vote, SNTV) – це виборча система, у якій кожен виборець має лише один голос, незважаючи на те, що в окрузі обирається кілька депутатів. Тобто, виборець голосує лише за одного кандидата, а переможцями стають ті кандидати, які набрали найбільшу кількість голосів, відповідно до кількості мандатів у окрузі. Тобто, виборчий округ є багатомандатним, тобто в ньому обирається,

наприклад, 3, 5 чи 10 депутатів. Кожен виборець віддає лише один голос за одного кандидата. Після підрахунку голосів кандидати, які набрали найбільшу кількість голосів, у межах кількості наявних мандатів, оголошуються обраними. Голоси не передаються – якщо кандидат програє, його голоси не переходять до інших. Система сприяє участі незалежних кандидатів та невеликих партій, бо навіть з невеликою кількістю голосів можна пройти. Водночас вона може призводити до фрагментації парламенту та суперництва між кандидатами однієї партії. Для партій важливо ефективно розподіляти своїх виборців між кандидатами, щоб не допустити «втрати голосів» через концентрацію на одному.

За інформацією сайту ACE Electoral Knowledge Network, система Single Non-Transferable Vote використовується лише у 4 країнах (Афганістан до 2021 р., Вануату, Монголія до 2016 р.), що становить приблизно 1% від усіх держав із однопалатними національними парламентами [12].

Через складність управління результатами та ризик розпорошеного представництва вона є рідкісною у сучасному світі Система SNTV застосовується у невеликій кількості країн, але демонструє різні варіації залежно від національного контексту. Наприклад, у нижній палаті афганського парламенту – Вулусі Джирга – 249 депутатських місць, з яких до 239 розподіляються між провінціями пропорційно до чисельності населення, а 10 місць зарезервовані для представників кочового народу кучі. Вибори до Вулусі Джирга до 2021 р. проводилися за системою SNTV. Це означає, що в кожному багатомандатному окрузі виборець міг проголосувати тільки за одного кандидата, а обиралися ті, хто набрав найбільше голосів. Такий підхід часто призводив до фрагментації парламенту, високої конкуренції між кандидатами однієї партії та труднощів із формуванням стабільних коаліцій [12].

У Монголії система SNTV використовувалася у минулому (до 2016 року). Вануату є єдиною демократією у світі, яка нині офіційно застосовує SNTV як національну виборчу систему. У Пуерто-Рико, хоча формально не використовується SNTV як самостійна система, для частини місць у Палаті представників (51 член) застосовується модель, подібна до SNTV. 40 членів обираються за мажоритарною системою в одномандатних округах, а 11 місць розподіляються за так званою системою «накопичення» (accumulation system), де виборці голосують лише за окремих кандидатів, і місця отримують ті, хто набрав найбільше голосів. Таким чином, цей компонент близький за логікою до SNTV, але має окремі конституційні особливості [12].

Система виборів з одним передаваним голосом (Single Transferable Vote, STV) – це справжній приклад того, як виборче право може стати досконалим інструментом для відображення справжньої волі народу. Ця пропорційна система дозволяє виборцям не просто обрати кандидата, а висловити свої пріоритети, ранжуючи кандидатів за вподобаннями у багатомандатних округах. Виборець ставить цифри поряд з іменами кандидатів: «1» − найулюбленішому, «2» − другому за важливістю, і так далі. Кожен округ має визначену кількість мандатів − зазвичай від 3 до 15, що дозволяє формувати більш пропорційний розподіл. Далі голоси підраховують, використовуючи складний, але справедливий механізм: спершу визначають квоту голосів, яку повинен набрати кандидат, щоб бути обраним. Ця квота зазвичай обчислюється за формулою Дропа-Німеєра − загальна кількість дійсних голосів ділиться на число мандатів плюс один, і до результату додається одиниця. Кандидати, які набирають цю квоту, автоматично обираються, а надлишкові голоси (голоси понад квоту) перерозподіляються серед інших кандидатів відповідно до їхніх другорядних уподобань виборців − це забезпечує, що ні один голос не буде втрачено. Якщо ж ніхто не досягає квоти, кандидат із найменшою кількістю голосів вилучається, а його голоси перекидаються до кандидатів, вказаних як наступні в пріоритетах виборців. Цей процес повторюється, поки всі мандати не заповняться.

Парламент Ірландії Ерахтас складається з двох палат: нижньої палати – Дойл Ейрена і верхньої – Сенату. Депутати Дойл Ейрен обираються за системою пропорційного представництва з одним передаваним голосом (Single Transferable Vote, STV) з 1922 року. У Мальті, де кількість депутатів у Палаті представників становить приблизно 65, вибори також проходять за системою STV у 13–15 багатомандатних округах. Особливість мальтійської системи − це суворе дотримання принципу пропорційності та високий рівень участі виборців у ранжуванні кандидатів, що забезпечує глибоке представництво різних політичних думок у парламенті.

Без сумніву, STV – це одна з найсправедливіших і найпрогресивніших виборчих систем. Вона вимагає від виборців більшої обізнаності і терпіння, а від системи – більш складного підрахунку голосів, але результат вартий зусиль: парламент, який дійсно представляє народ. В умовах складних політичних реалій і

багатопартійності саме STV здатна подарувати відчуття, що кожен голос важливий і кожен виборець почутий. І це не просто виборча система – це справжній механізм демократії, який надихає і дає надію.

Система змішаного пропорційного представництва (Mixed Member Proportional, MMP) поєднує елементи мажоритарної та пропорційної виборчих систем, забезпечуючи баланс між представництвом окремих округів та пропорційним відображенням голосів виборців у парламенті.

Наприклад, у Німеччині система MMP поєднує прямі мажоритарні вибори в 299 округах та пропорційне представництво за партійними списками. Кожен виборець має два голоси: один за кандидата в окрузі та один за партійний список. Це дозволяє забезпечити пропорційне представництво в Бундестазі, хоча кількість депутатів може варіюватися через компенсаційні місця. У Румунії депутати обираються за змішаною системою: частина – за мажоритарними округами, а частина – за пропорційними списками. Це дозволяє поєднати переваги обох систем, забезпечуючи як представництво окремих округів, так і пропорційне відображення голосів виборців у парламенті.

Ця система застосовується і в державах Африки. Наприклад, у Джибуті Національна асамблея складається з 65 депутатів, обраних на п'ятирічний термін. Система MMP тут реалізована через дві основні складові: 80% місць (52) надаються партії, що отримала абсолютну або відносну більшість голосів, а решта 20% (13) розподіляються пропорційно між іншими списками, що набрали понад 10% голосів. Якщо жоден список не набрав 10%, усі місця отримує лідер списку. У Сенегалі Національна асамблея складається з 165 депутатів, обраних за змішаною системою: 105 – за партійним блоковим голосуванням у багатомандатних округах, а 60 – за пропорційними списками на національному рівні. Виборці голосують лише один раз, і їхній голос враховується як для мажоритарної, так і для пропорційної складової. У Лесото 120 місць у Національній асамблеї обираються за змішаною системою: 80 депутатів обираються в одномандатних округах за принципом «перший прохідний» (first-past-the-post), а 40 – за пропорційними списками. Це дозволяє компенсувати» диспропорцію між кількістю голосів та місцями, забезпечуючи більш справедливе представництво.

Система MMP у Новій Зеландії передбачає два голоси: один за партію та один за кандидата в окрузі. Партії, що отримують 5% голосів або виграють хоча б один округ, отримують місця в парламенті пропорційно до їхньої частки голосів. Це забезпечує представництво як великих, так і малих партій.

Система змішаного пропорційного представництва (MMP) застосовується в різних країнах світу, забезпечуючи баланс між мажоритарним та пропорційним представництвом. Це дозволяє досягти більш справедливого відображення волі виборців у складі парламенту, зберігаючи при цьому зв'язок депутатів з їхніми округами.

Висновки. Проведене дослідження підтверджує висновок М. Дюверже про міф влади більшості народу та необхідність визнавати роль еліт і опозиції, які формують «суспільний договір» щодо справедливого представництва і правил організації влади. Виборча система є ключовою частиною цього договору, що стабілізує політичну систему. Демократія полягає в тому, що керівники обираються тими, ким керують, через вибори, зл легітимізують інститути влади. Водночас діють «парадокс Кондорсе» і теорема Ерроу, що доводять неможливість створення ідеальної виборчої системи без компромісів. Ці теорії пояснюють постійні зміни виборчих моделей як результат пошуку компромісів еліт щодо представництва і збереження фасаду соціальної інклюзії. Вибір виборчої системи – це політичне рішення, що формується впливовими елітами для досягнення власних цілей. Ефективність парламенту залежить від дизайну системи, політичної культури і дотримання демократичних процедур.

З 1990-х років спостерігається тенденція до впровадження пропорційних і змішаних моделей, особливо в країнах постсоціалістичного простору, Африці і Латинській Америці.

У 2011 році мажоритарні системи використовувалися у 54% країн із прямими парламентськими виборами, пропорційні – у 35%, змішані – у 10%.

До 2025 року частка мажоритарних систем знизилася до 40–45%, пропорційних залишилася на рівні 35%, а змішані системи зросли до 15%. Найпоширенішою є система відносної більшості (FPTP) – її використовують близько 29% країн, переважно англомовних та колишніх британських колоній. Система двох турів застосовується у 7% держав світу, система альтернативне голосування – у 2%, система блочне голосування – у 3–5%, система єдиного голосу, що не передається – близько 1% держав.

Пропорційна система за партійними списками (List PR) – використовується близько 37% держав світу, система єдиного передаваного голосу (STV) – 2–3%.

Змішані системи, зокрема система змішаного пропорційного представництва (Mixed Member Proportional, MMP) і паралельні, набирають популярності і застосовуються у близько 15% державах світу.

Географічно Європа є центром використання пропорційних систем, Африка застосовує як мажоритарну систему відносної більшості (FPTP), так і пропорційні і змішані системи, в Азії поширеною є FPTP, а також пропорційні та змішані моделі. У Північній Америці домінує FPTP, в Латинській Америці – пропорційні системи. В Океанії переважають мажоритарні системи, але є винятки зі змішаними і пропорційними.

Таким чином, пропорційна система за партійними списками є найпоширенішою і забезпечує політичний плюралізм та широке представництво, мажоритарні системи залишаються популярними через простоту та стабільність урядів, а змішані системи поєднують переваги обох, проте потребують складнішої організації.

Виборчі системи – не просто формальний механізм, а інструмент, що визначає партійну конфігурацію, рівень інклюзії, стабільність і довіру до влади. Ефективність парламентаризму залежить від політичної культури та дотримання демократичних процедур, що в сукупності впливає на якість політичного процесу і розвиток демократії. Виборча модель відображає унікальні політичні традиції та потреби суспільства, що пояснює різноманітність сучасної електоральної архітектури світу.

Література:

1. Азаренко Т. Парламентський бікамералізм та адміністративно-територіальна реформа. Підприємництво, господарство і право. 2020. № 11. С. 171–174.
2. Афанасьєва М. В. Виборча інженерія в Україні. Одеса, Юрид. л-ра. 2014. 433 с.
3. Бабинська Н., Костантинівська А., Рибій О., Бондарчук А. А як у них? Світові парламентські практики. Створено в рамках програми USAID «Пада: підзвітність, відповідальність, демократичне парламенстьке представнмцтво». ГМ «ОПОРА». К. : ФОП П'ятаков Ю.О., 2016. 79 с.
4. Білоус А. Виборчі системи : світовий досвід на українському ґрунті. Трибуна. 1996. № 8–9. С. 22 –35.
5. Гошовська В. А. Парламентаризм: підручник. 3-ге вид., допов. й розшир. / В. А. Гошовська та ін. Київ: КНУ імені Тараса Шевченка, 2024. 592 с.
6. Мохончук Б. С. Виборчі системи: порівняльно-правове дослідження. Харків: Юрайт, 2021. 306 с. URL: https://library.nlu.edu.ua/POLN_TEXT/SENMK/Mohonchuk-21.pdf (дата звернення: 25.05.2025).
7. Осадчук І. Ю. Атипові парламентські системи правління (на прикладі країн Африки, Південної Америки й Океанії). Регіональні студії. 2019. № 17. С. 42–45. URL: https://filos.lnu.edu.ua/wp-content/uploads/2020/11/Osadchuk_Atypical-parliamentary-system_African_South-American_Oceanian-countries-1.pdf (дата звернення: 23.04.2024)
8. Рибачук М., Райковський Б. Аналіз концепцій сучасних моделей виборчих систем. *Політичний менеджмент*. 2009. № 3(36). С. 46−59. URI: http://dspace.nbuv.gov.ua/handle/123456789/59801
9. Ромців О., Микієвич Л. Виборчі системи: переваги, недоліки, пошуки оптимальних варіантів. *Вісник Національного університету «Львівська політехніка». Серія: Юридичні науки*. 2023. №3(39). С. 281–288. DOI: http://doi.org/10.23939/law2023.39.281.
10. Узун Ю. В. Архітектура регіонального представництва в системах багаторівневих відносин. Політичне життя. 2023. Вип. 3. С. 48−64. DOI: https://doi.org/10.31558/2519-2949.2023.3.7
11. Чупрін Р. В. Гібридні виборчі системи в сучасному світі: основні різновиди та тенденції застосування на загальнонаціональному рівні. Вісник НТУУ «КПІ». Політологія. Соціологія. Право. 2016. № 1/2(29/30). С. 54–61. DOI: https://doi.org/10.20535/2308-5053.2016.1/2(29/30).119154.
12. ACE Electoral Knowledge Network. Comparative Data. URL: https://aceproject.org/epic-en/ (date of access: 02. 06. 2025).
13. Bormann N.-C., Golder M. Democratic Electoral Systems around the World, 1946–2011. Electoral Studies. 2013. Vol. 32, No. 2. P. 360–369.
14. CALRE. The Conference of European Regional Legislative Assemblies. URL: https://www.calrenet.eu/ (date of access: 02. 06. 2025)
15. Duverger M. Les Partis Politiques. Paris: Librairie Armand Colin, 1951. 476 p.
16. IPU Parliamentary Elections Data. URL: https://data.ipu.org/compare/ (date of access: 02. 06. 2025)
17. RLEG. Conference of European Regions with Legislative Power. URL: https://rleg.eu/ (date of access: 02. 06. 2025).

Дата надходження статті: 03.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351.77:35.072.6:316.42
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-19

Наталія ПРЯМУХІНА
доктор економічних наук, професор кафедри політології та державного управління,
Донецький національний університет імені Василя Стуса
ORCID: 0000-0003-0788-7399

ДЕРЖАВНІ МЕХАНІЗМИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СОЦІАЛЬНОЇ РІВНОСТІ

У статті розглянуто проблему забезпечення соціальної рівності як одного з пріоритетних напрямів сучасної державної політики, що впливає на рівень соціальної згуртованості, економічної стабільності та демократичного розвитку суспільства. Незважаючи на наявність нормативно-правових засад, в Україні спостерігається значний розрив між мінімальною і максимальною зарплатою.

У межах дослідження було проаналізовано напрацювання таких вітчизняних і зарубіжних науковців, які розглядали теоретико-методологічні основи соціальної справедливості, механізми подолання нерівності, роль держави у перерозподілі ресурсів. Проте в сучасному українському науковому дискурсі питання проблема забезпечення соціально справедливих обсягів доходів громадян, залишається невирішеною, зокрема, через вплив непередбачуваних раніше чинників та їх емерджентні прояви.

Метою статті є дослідження проблеми соціальної нерівності та державних механізмів, що забезпечують її регулювання та вирішення.

У процесі дослідження розглянуто теоретичний аспект забезпечення соціальної рівності, вибудуваний та проголошений державою як поєднання та взаємодоповнення напрямів державної політики, вектори державної політики у сфері соціальної рівності, які включають систему економічних, соціальних та правових заходів, зокрема: податково-бюджетну політику, регулювання ринку праці, освітню політику, охорону здоров'я, правове регулювання. Наведено огляд рівня заробітних плат чиновників в деяких установах нашої держави в 2024 р. та охарактеризовано розрив між мінімальною та максимальною зарплатою в окремих зарубіжних країнах. Автором висвітлено державні механізми, покликані сприяти зниженню соціальної нерівності та підходи до встановлення показника заробітної плати чиновників в нашій державі. Наведено базові принципи розрахунку заробітної плати чиновників у окремих зарубіжних країнах та сформульовано пропозиції щодо запровадження системи збалансованих державних механізмів, які не лише обмежують надмірну концентрацію доходів у верхньому сегменті, але й стимулюють поступове вирівнювання стартових можливостей для низькооплачуваних груп.

Ключові слова: *соціальна рівність, держава, соціальна політика, економічна рівність, державні механізми, заробітна плата, демократичне суспільство.*

Nataliia Priamukhina. STATE MECHANISMS FOR ENSURING SOCIAL EQUALITY

The article examines the problem of ensuring social equality as one of the priority areas of modern state policy, which affects the level of social cohesion, economic stability and democratic development of society. Despite the existence of a legal framework, there is a significant gap between the minimum and maximum wages in Ukraine.

The study analyzed the work of such domestic and foreign scholars who examined the theoretical and methodological foundations of social justice, mechanisms for overcoming inequality, and the role of the state in redistributing resources. However, in the contemporary Ukrainian scientific discourse, the issue of ensuring socially fair incomes of citizens remains unresolved due to the influence of previously unforeseen factors and their emergent manifestations. The article examines the problem of ensuring social equality as one of the priority areas of modern state policy, which affects the level of social cohesion, economic stability and democratic development of society. Despite the existence of a legal framework, there is a significant gap between the minimum and maximum wages in Ukraine.

The study analyzed the work of such domestic and foreign scholars who examined the theoretical and methodological foundations of social justice, mechanisms for overcoming inequality, and the role of the state in redistributing resources. However, in the contemporary Ukrainian scientific discourse, the issue of ensuring socially fair incomes of citizens remains unresolved due to the influence of previously unforeseen factors and their emergent manifestations.

The purpose of the article is to study the problem of social inequality and the State mechanisms which ensure its regulation and resolution. In the course of the study, the author examines the theoretical aspect of ensuring social equality, which is built and proclaimed by the State as a combination and complementarity of the State policy areas, and the vectors of the State policy in the area of social equality, which include a system of economic, social and legal measures, in particular: tax and budget policy, labor market regulation, educational policy, health care, and legal regulation. The article provides an overview of the level of salaries of officials in some institutions of our country in 2024 and characterizes the gap between the minimum and maximum salaries in some foreign countries. The author highlights the state mechanisms designed to help reduce social inequality and approaches to setting the salary of officials in our country. The author presents the basic principles of calculating the salaries of officials in certain foreign countries and formulates proposals for introducing a system of balanced state mechanisms that not only limit the excessive concentration of income in the upper segment, but also stimulate the gradual equalization of starting opportunities for low-paid groups.

Key words: *social equality, state, social policy, economic equality, state mechanisms, wages, democratic society.*

© Прямухіна Н., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими чи практичними завданнями. Соціальна рівність є основним принципом демократичного суспільства та визначає рівні можливості для всіх громадян незалежно від їхнього соціального статусу, походження чи економічного стану. Проблема забезпечення соціальної рівності є однією з найактуальніших, оскільки визначає рівень життя громадян, стабільність економіки та розвиток демократії. Роль держави у створенні умов для соціальної рівності та захисту прав кожного громадянина є ключовою. Державні важелі, які забезпечують соціальну рівність потребують аналізу та дослідження ефективності з точки зору їх дієвості та актуальності. Зростання соціальної нерівності, викликане економічними кризами, глобалізацією та технологічними змінами, вимагає вдосконалення державних підходів до розв'язання цих проблем, що зумовлено збільшенням вразливих груп населення, таких як малозабезпечені сім'ї, безробітні, особи з інвалідністю та літні люди. Збільшення розриву між прошарками багатого та бідного населення призводить до соціальної напруги, обмеження економічних можливостей для менш забезпечених верств та зниження рівня соціальної мобільності. Саме держава забезпечує рівний доступ до основних соціальних благ, включаючи освіту, охорону здоров'я, житло та зайнятість. Одна з основний цілей державного управління в контексті досягнення соціальної рівності, зменшення соціальних диспропорцій та забезпечення сталого розвитку суспільства – забезпечення відповідного до потреб та ринкових трансформацій рівня доходів громадян різних верств населення.

Таким чином, дослідження ролі держави у забезпеченні соціальної рівності є актуальним для формування державної політики, спрямованої на баланс між економічною ефективністю та соціальною справедливістю.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема соціальної нерівності, зокрема, відмінності в розмірах доходів громадян, є предметом досліджень вітчизняних та зарубіжних науковців, які здійснили спроби висвітлити причини й наслідки цієї проблеми на рівні конкретних держав та запропонували механізми для її зменшення чи подолання. До вітчизняних дослідників відносимо: Гриценко А., який досліджує соціально-економічну нерівність та механізми її регулювання в Україні; Лібанову Е., що здійснила аналіз демографічних аспектів нерівності, рівень бідності та соціальну політику; Даниленко О., який в своїх працях розглядає питання економічної стратифікації та соціальної мобільності; Пирожков С., – вивчав питання розподілу доходів та їх вплив на економічний розвиток держави; Чугунова І., що проаналізував фінансову політику держави у контексті соціальної справедливості.

До зарубіжних дослідників відносимо: Томаса Пікетті (Thomas Piketty) – автора книги «Капітал у XXI столітті», у якій досліджено нерівність доходів і капіталу; Джозефа Стігліца (Joseph Stiglitz) – лауреата Нобелівської премії з економіки, який аналізував проблеми економічної нерівності; Ентоні Еткінсона (Anthony Atkinson) – спеціаліста із питань доходів, бідності та соціальної нерівності; Бранко Мілановича (Branko Milanovic) – присвятив свої дослідження глобальній нерівності та її впливу на економічний розвиток; Гері Беккера (Gary Becker), що аналізував вплив людського капіталу на рівень доходів і економічну мобільність.

Незважаючи на широке висвітлення в науковій літературі державних механізмів забезпечення соціально справедливих обсягів доходів громадян, проблема залишається невирішеною, зокрема, через вплив непередбачуваних раніше чинників та їх емерджентні прояви.

Метою статті є дослідження проблеми соціальної нерівності та державних механізмів, що забезпечують її регулювання та вирішення.

Викладення основного матеріалу. Забезпечення соціальної рівності передбачає створення правової платформи, інституціональних механізмів та моральних норм, які є основою міцного каркасу для реалізації цього принципу в державі. Передусім, визначаємо соціальну рівність як сукупність результатів, отриманих громадянами внаслідок реалізованих векторів державних політик, спрямованих на забезпечення соціальної рівності. У науковій літературі існує кілька підходів до визначення соціальної рівності: ліберальний, соціал-демократичний і марксистський. Ліберальний підхід наголошує на рівності можливостей, соціал-демократичний акцентує увагу на державному втручанні для забезпечення перерозподілу благ [13]. Розглянемо теоретичний аспект забезпечення соціальної рівності, вибудуваний та проголошений державою як поєднання та взаємодоповнення напрямів державної політики. Теоретично вектори державної політики у сфері соціальної рівності включають систему економічних, соціальних та правових заходів, зокрема:

– податково-бюджетну політику – прогресивне оподаткування, державні субсидії та

соціальні виплати сприяють зменшенню розриву в доходах між різними верствами населення;

– регулювання ринку праці – встановлення мінімальної заробітної плати, забезпечення рівних умов праці та боротьба з дискримінацією на робочому місці є ключовими аспектами державної політики у сфері зайнятості;

– освітня політика – держава забезпечує доступ до якісної освіти для всіх верств населення через фінансування шкіл, надання стипендій та грантів;

– охорона здоров'я – гарантований доступ до медичних послуг сприяє зменшенню соціальних розривів та підвищенню рівня життя населення;

– правове регулювання – антидискримінаційне законодавство, захист прав людини та забезпечення гендерної рівності є основними юридичними механізмами забезпечення соціальної рівності [13].

Правова основа соціальної рівності – це міжнародні, національні та регіональні нормативно-правові акти. В Україні це, зокрема Конституція України (1996 р.) та Кодекс законів про працю (1971 р.); Закони України: «Про прожитковий мінімум» (1999 р.), «Про оплату праці» (1996 р.), «Про соціальні послуги» (2019 р.), «Про державні соціальні стандарти та державні соціальні гарантії» (2000 р.), «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Постанова Кабінету Міністрів України від 11.10.2016 № 780 «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення», «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» (2013 р.); Наказ Міністерства соціальної політики України, Міністерства економічного розвитку і торгівлі України, Державної служби статистики України від 03.02.2017 № 178/147/31 «Про затвердження Методики визначення прожиткового мінімуму», Державний класифікатор соціальних стандартів і нормативів (2002 р.).

На міжнародному рівні принципи соціальної рівності реалізуються, передусім, через Загальну декларацію прав людини (1948 р.), Міжнародний пакт про економічні, соціальні та культурні права (1966). У різних країнах існують успішні моделі державного регулювання соціальної рівності [9]:

– скандинавська модель – країни Північної Європи (Швеція, Норвегія, Данія) демонструють високий рівень соціальної рівності завдяки розвиненій системі соціального захисту, безкоштовній освіті та охороні здоров'я;

– американська модель – у США основний акцент робиться на рівних можливостях та підтримці малозабезпечених верств населення через систему податкових пільг і програм соціальної допомоги;

– німецька модель – поєднує ринкову економіку з сильною соціальною політикою, що включає державне медичне страхування, регулювання зарплат і захист прав працівників.

Синхронність теоретичного та практичного сегментів забезпечення соціальної рівності є обов'язковою умовою для їх результативності. Індикаторами соціальної рівності є сукупність результатів, які підтверджують чи спростовують її наявність в суспільстві. При цьому сукупність індикаторів не є обов'язковою умовою для такого висновку, швидше йдеться про довгостроковість проявів соціальної нерівності, які є очевидними, легко ідентифікованими та не усунені з часом. Розглянемо рівень доходів різних верств населення України як один із зазначених індикаторів. У світі для вимірювання рівня економічної нерівності в суспільстві використовується Індекс Джині, який демонструє розподіл доходів між різними верствами населення. Офіційно у 2021–2022 рр. Індекс Джині в Україні оцінюється на рівні близько 26% [22], у ЄС середній показник становить близько 30%. За даними Eurostat, у 2021 р. він становив 29,6%, у 2022 р. – 30,2% [21]. Якщо ж розглянути рівні заробітних плат за прошарками населення, бачимо ось такі цифри. За даними Інформаційного агентства «УНІАН» зарплати чиновників в Україні в період із січня по листопад 2024 р. включно зросли на 61%. В останній місяць осені цього ж року середня зарплата в центральних державних органах склала 62 тис. грн. [3]. За даними Міністерства фінансів, на початку 2024 р. вона становила 38,6 тис. грн. і в 3,4 разу перевищує середній рівень заробітної плати у країні. Лідерами за рівнем зарплат у 2024 р. став Антимонопольний комітет, де в середньому працівники отримують 118,7 тис. грн. (у комітеті працює 268 осіб, при цьому найвища зарплата у керівництва – 215 тис. грн.). В Центральній виборчій комісії, де працюють 248 осіб, зарплата становить 97,2 тис. грн., найвища зарплата у керівництва (18 осіб) – 310,3 тис. грн. У Секретаріаті Кабінету міністрів (672 працівника) середня зарплата становить 65,5 тис. грн., заробітна плата керівництва складає 132,9 тис. грн. [3]. Середній рівень оплати праці громадян у 2024 р. склав 21,9 тис. грн., мінімальна заробітна плата – 8 тис. грн. При офіційному темпі інфляції в 9,7% ці суми перетворюються в 19,7 та 7,2 тис. грн. відповідно. Таким чином

констатуємо розрив мінімальної і максимальної зарплати в державі майже у 40 разів. Слід зазначити, що цей розрив не є наслідком війни та кризи в Україні, адже у 2020 р. він складав до 50 разів [8], у 2018 р. – подекуди до 55 разів [20]. Розглянемо цей показник в деяких розвинених країнах (рис. 1).

Наведена в рисунку інформація свідчить про недоліки грошово-кредитної, соціальної політики та непрацюючі державні механізми, які мають забезпечувати зменшення соціальної нерівності. Розрив мінімальної і максимальної зарплати в Україні не зменшується десятиліттями, за наявності за цей період значних змін в зовнішній та внутрішній політиці, на ринку (вітчизняному та міжнародному), регіональній політиці тощо, це означає, що забезпечення соціальної рівності як державний пріоритет – не працює. Нагадаємо, що до пріоритетів соціальної політики належать, зокрема: підвищення рівня та якості життя населення, формування «середнього класу», подолання бідності, ліквідація соціальної нерівності, розшарування населення, забезпечення зайнятості; соціальний захист, адресне піклування про людину, поширення соціального забезпечення населення; забезпечення розвитку людського капіталу; створення громадянського суспільства, формування теоретичних і практичних основ (моделі) соціальної держави, ідеологізація цього процесу; пріоритет загальнолюдських цінностей і механізм їх упровадження, відродження соціальної інфраструктури [9].

Державні механізми, покликані сприяти зниженню соціальної нерівності передбачають:

– податково-бюджетну політику: впровадження прогресивного оподаткування, за якого вищі доходи оподатковуються за вищими ставками; перерозподіл державних коштів через соціальні трансферти (пенсії, субсидії, допомоги малозабезпеченим);

– систему соціального захисту: надання базових соціальних послуг (охорона здоров'я, освіта, житло) незалежно від доходу; введення мінімальних соціальних стандартів: мінімальна заробітна плата, прожитковий мінімум, соціальні гарантії;

– антидискримінаційне законодавство: заборона дискримінації за ознаками статі, віку, раси, національності, релігії, інвалідності, соціального статусу; розвиток правового механізму захисту прав людини через суди, омбудсмена та інші інституції;

– доступ до освіти та медицини: розширення безкоштовного доступу до середньої та вищої освіти, особливо для соціально вразливих верств населення; гарантоване надання базових медичних послуг через державні або субсидовані програми;

– рівні умови на ринку праці: створення державних програм зайнятості, перекваліфікації та працевлаштування; забезпечення рівної оплати праці за рівнозначну роботу, боротьба з тіньовою зайнятістю;

– розвиток регіональної політики: зменшення територіальних диспропорцій у розвитку через інвестування в інфраструктуру, підтримку депресивних регіонів;

– державні програми інклюзії та підтримки вразливих груп населення: інклюзивна освіта, соціальні програми для осіб з інвалідністю, підтримка багатодітних сімей, внутрішньо переміщених осіб, ветеранів.

В (табл. 1) наведено державні механізми зниження соціальної нерівності в Україні, Швеції, Німеччині, Канаді та США.

Українські механізми забезпечення соціальної рівності в цілому співвідносні з аналогічними механізмами інших держав. І при цьому розрив між мінімальною і максимальною заробітною платнею в 40 і більше разів не спостерігається в жодній із зазначених держав. Можна зробити припущення про те, що причиною є виклики і перешкоди забезпечення

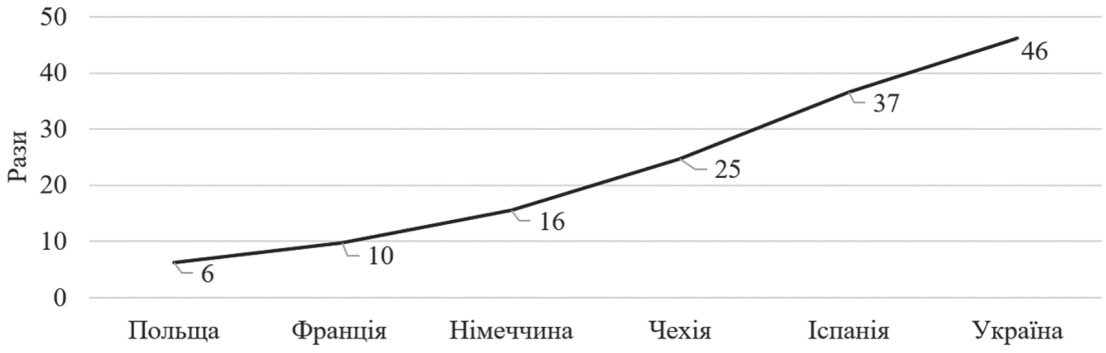

Рис. 1. Розрив мінімальної і максимальної зарплати в деяких державах світу

Джерело: сформовано автором за джерелами [1, 6, 10, 14].

Таблиця 1

Порівняльна таблиця державних механізмів зниження соціальної нерівності в Україні, Швеції, Німеччині, Канаді та США

Країна	Оподаткування	Соціальний захист	Освіта та охорона здоров'я	Антидискримінаційна політика	Особливі програми
Україна	Єдина ставка ПДФО (18%) + військовий збір	Субсидії на ЖКП, допомоги ВПО, ветеранам, малозабезпеченим	Безкоштовна шкільна освіта, часткова медична допомога	Закон «Про запобігання дискримінації»	Програми «єДопомога», «єОселя», підтримка переселенців
Швеція	Прогресивне, до 57%	Універсальні соціальні виплати, державні пенсії, субсидії	Безкоштовна освіта, повністю державна медицина	Сильне законодавство щодо гендерної рівності	Батьківська відпустка для обох батьків, базовий дохід для дітей
Німеччина	Прогресивне, до 45%	Соцстрахування, доплати на житло, допомога безробітним	Безкоштовна вища освіта, державне медстрахування	Конституційна заборона дискримінації	Програми інтеграції іммігрантів, перекваліфікація працівників
Канада	Прогресивне, до 33%	Canada Child Benefit, підтримка безробітних, медична страховка	Безкоштовна медицина (Medicare), безоплатна базова освіта	Закон про права людини, захист меншин	Програми для корінного населення, підтримка багатодітних родин
США	Прогресивне, до 37%	Medicaid, SNAP, податкові кредити для бідних	Частково субсидована медицина, безкоштовна середня освіта	Закони про громадянські права, позитивна дискримінація	Child Tax Credit, програми для ветеранів та малозабезпечених, харчові талони (EBT)

Джерело: сформовано автором за джерелами [1, 6, 13, 14]

соціальної рівності макроекономічного характеру:

– глобалізація – посилення економічної конкуренції та автоматизація можуть призвести до зростання соціальної нерівності;

– фінансові обмеження – забезпечення ефективної соціальної політики потребує значних державних витрат, що може бути проблематичним для економік, які розвиваються, перебувають у стані війни, кризи;

– корупція – нецільове використання бюджетних коштів і недостатній контроль за виконанням соціальних програм можуть знижувати ефективність державного регулювання.

Наслідки цих викликів багаторазово посилюються під час війни, тому не можемо відкидати їхній вплив на поглиблення проблеми соціальної нерівності. Іншим наслідком війни і кризи є інфляція в Україні (2020 р. – 5%, 2021 р. – 10%, 2022 р. – 26%, 2023 р. – 5%, 2024 – 12%), темпи якої відповідно впливають на грошово-кредитну, цінову, соціальну політику держави і регіонів [7]. У таких випадках держави та їх національні банки застосовують стабілізаційні механізми, такі як фіксація обмінного курсу, монетизація дефіциту бюджету, фіскальна консолідація, фіксація цін тощо. Зазначені механізми спрямовані на макропроцеси, вони покликані стабілізувати ситуацію в країні, утримуючи довіру до влади, не допускаючи ажіотажів, паніки, різких екстремумів коливань на валютному, грошово-кредитному тощо ринках. Політика ж мінімальної і максимальної заробітної платні відштовхується від встановлених законодавством «прожиткового мінімуму» [4], «неоподаткованого доходу громадян» [12], «споживчого кошика» [18]. У розвинених країнах аналогічні поняття наближені до ринкової ситуації та наявних тенденцій, але в Україні, наприклад, показник мінімальної заробітної плати чи пенсії абсолютно не релевантний реальним умовам (табл. 2).

В нашій державі ці орієнтири подекуди носять декларативний характер, але показник мінімальної заробітної плати, встановлений Законом України «Про Державний бюджет України» на відповідний рік, є відправною точкою для багатьох виплат. Цей показник визначається і затверджується державою як основоположний для надбудов соціального, цінового, комунального, податкового тощо сегментів.

Що стосується показника найвищої заробітної плати в нашій державі – він не пов'язаний системою пропорційного вирахування доходів з показником мінімальної заробітної плати і визначається на основі тарифної сітки, поряд з надбавками і преміями, з урахуванням традицій щодо підходів до оплати праці в державних установах. Основні документи, за якими вста-

Таблиця 2

Деякі соціальні показники в окремих зарубіжних країнах та Україні

Показник / Країна	Україна	Німеччина	США	Франція
Прожитковий мінімум	Законодавчо встановлений. 2024 р.: 2893–3028 грн для працездатних (≈75–80$)	Немає фіксованого показника. Орієнтир – **«соціальний мінімум»** ≈ 900–1100 €/міс.	Використовується **poverty threshold:** ≈ $14580/рік для однієї особи	Використовується **«SMIC»** (мінімальна заробітна плата) та **«niveau de vie»**. Прожитковий мінімум ≈ 1100–1300 €/міс.
Неоподаткову-ваний дохід	Формально – **17 грн**, реально – 1514 грн (для правопорушень)	**Grundfreibetrag:** ≈ € 11600/рік на особу – **повністю неоподатковуваний** дохід	**Standard Deduction:** ≈ $13850 (один) або $27700 (сімейна пара)	≈ € 6100–€ 6500/рік – **Ne pas imposable**, знижки на дітей, житло тощо
Споживчий кошик	Затверджений у 2016 р. (296 позицій). Використовується для розрахунку соціальних гарантій	Немає фіксованого кошика. Використовується **референсний бюджет** від Inst. der deutschen Wirtschaft	Використовується **Consumer Expenditure Survey** + CPI. Розрахунок типових витрат	INSEE (статистичне бюро) формує **«panier type»** для інфляції та соц. аналізу, але не для законодавства

Джерело: [4, 12, 18, 16]

новлюється рівень заробітної плати, це: Закон України «Про державну службу» (ст. 50–53) [5]; Постанова КМУ №15 від 18.01.2017 [18] (визначає розміри окладів); Бюджетний кодекс України [17] – визначає джерела фінансування державної служби.

В Україні посади державних службовців поділяються на категорії «А», «Б» і «В», відповідно до рівня відповідальності, в межах кожної категорії передбачені ранги (від 1 до 9), які впливають на розмір базової зарплати. Посадовий оклад чиновника встановлюється Кабінетом Міністрів України та залежить від посади, органу влади і юрисдикції. Також чиновники отримують до основної зарплати різні надбавки [16]:

– за вислугу років (5% за кожні три роки, до 50%);

– за ранг державного службовця (від 200 до 1200 грн);

– за високі досягнення у праці або виконання особливо важливої роботи;

– премії (встановлюються керівником органу);

– матеріальна допомога (на оздоровлення, вирішення соціально-побутових питань).

Останніми роками держава вимушена запроваджувати граничні обмеження зарплат для чиновників під час воєнного стану або кризових періодів (наприклад, Постанова КМУ №375 від 20.04.2020 про обмеження зарплат до 47 тис. грн/міс.) [16]. До 2024 р. зарплата держслужбовця мала таке співвідношення: 40% – оклад, 60% – варіативна частина: премії, надбавки за вислугу, ранг, інтенсивність праці. Насправді ж варіативна частина, зокрема матеріальна допомога на вирішення соціально-побутових питань навіть у 2024 р. за окремими меріями в нашій країні могла перевищувати заробітну плату в 2 і більше рази і виплачувалася чи не щомісяця [11]. У 2025 р. Верховна Рада встановила інше співвідношення: 70% на 30%. У березні 2025 р. Верховна Рада підтримала впровадження єдиних підходів в оплаті праці державних службовців на основі класифікації посад (законопроєкт № 8222). Прийняття цього закону є важливим для реалізації Ukraine Facility – програми фінансової підтримки України від Європейського Союзу, що розрахована на період 2024–2027 років, із загальним обсягом фінансування 50 мільярдів євро. Згідно з цим законодавчим актом, який набрав чинності з 1 квітня 2025 р., розмір посадового окладу буде варіюватися від 2,5 до 37,5 розміру прожиткового мінімуму для працездатних осіб на 1 січня 2025 р. (тобто від 7570 грн до 113550 грн). Розмір премії не повинен перевищувати 30% оплати праці. Фонд преміювання державного органу встановлюється у розмірі 20% від загального фонду посадових окладів за рік [11, 15].

Розрив мінімальної і максимальної оплати праці в Україні давно викликає обурення населення, адже кризи та інфляцію завжди важче переживають громадяни, що мають мінімальну або близьку до неї заробітну плату. У період війни це негатив сприйняття розриву в доходах чиновників та громадян посилюється. І хоча позитивні зрушення щодо розв'язання проблеми соціальної нерівності є, повністю врегулювати її за допомогою державних механізмів поки що не вдається. Для визначення напрямів вдосконалення держав-

них механізмів, спрямованих на зменшення розриву між мінімальною і максимальною заробітною платою, розглянемо базові принципи для розрахунку заробітної плати чиновників в розвинених державах (табл. 3).

Варто зазначити, що у деяких розвинених державах (Швейцарія, Люксембург, Норвегія) зарплати чиновників прив'язані до економічної потужності держави, наприклад, залежать від розміру ВВП країни. Зарплати встановлюються згідно з грейдовими сітками (наприклад, у США – General Schedule (GS), у Німеччині – Beamtenbesoldung), кожна посада має свій рівень, який визначає базовий оклад та надбавки [9]. У більшості країн заробітні плати переглядаються щорічно з урахуванням рівня інфляції та зміни середньої зарплати в економіці. Зарплати чиновників часто наближаються до ринкових умов, особливо у сферах, де державна служба конкурує з приватним сектором (наприклад, IT, фінанси, безпека) для дотримання принципу конкурентності.

Виходячи із зазначеного та з урахуванням сьогодення, перспективи забезпечення соціальної рівності включають розвиток цифрових технологій у соціальній сфері, посилення громадського контролю за державними ресурсами, а також активізацію міжнародної співпраці для досягнення глобальних стандартів соціальної справедливості. Окрім цього держава повинна:

1) впровадити прогресивне оподаткування доходів громадян, що передбачає диференційовану шкалу ставок ПДФО залежно від розміру доходів;

2) забезпечити і контролювати обмеження неоподаткованих бонусів і привілеїв;

3) встановити та контролювати співвідношення між мінімальною і максимальною зарплатою у державному секторі (наприклад, не більше ніж у 10 разів);

4) обмеження надбавок і премій для посадовців у держорганах та публічне звітування у державних органах про рівень зарплат;

5) поступове підвищення мінімальної зарплати до рівня, близького до реального прожиткового мінімуму;

6) прив'язка мінімальної зарплати до середньої (наприклад, не менше 50–60% від середньої по країні – як у країнах ЄС);

7) посилення контролю та відповідальності за виплатою зарплати в конвертах.

Висновки. Зменшення диференціації в оплаті праці вимагає не ізольованих рішень, а інтегрованого та довгострокового державного підходу, що базується на концепціях економічної рівноваги, соціальної справедливості та фіскальної відповідальності. Держава, виконуючи функції регулятора, гаранта і арбітра, має запроваджувати систему збалансованих державних механізмів, які не лише обмежують надмірну концентрацію доходів у верхньому сегменті, але й стимулюють поступове вирівнювання стартових можливостей для низькооплачуваних груп.

У цьому контексті ефективна податкова політика повинна слугувати не лише інструментом наповнення бюджету, але й засобом перерозподілу суспільного багатства через прогресивне оподаткування високих доходів і податкові пільги для малозабезпечених. Регуляторна інтервенція на ринку праці має враховувати як вимоги економічної ефективності, так і цінності етичного управління – зокрема, шляхом обмеження диспропорцій у зарплатах держслужбовців та впровадження механізмів прозорого преміювання, заснованого на результативності.

Не менш важливо забезпечити інституціоналізацію суспільного контролю над системою оплати праці у публічному секторі – через публічну звітність, участь громадськості у формуванні політики, розвиток цифрових інструментів моніторингу та розширення впливу інститутів громадянського суспільства.

Таким чином, зменшення розриву в оплаті праці не може бути зведене лише до коригування мінімальних або максимальних ставок. Це має бути результатом цілеспрямованої державної політики, яка одночасно знижує структурну нерівність, підвищує економічну мобільність та зміцнює соціальну згуртованість як базову умову сталого демократичного розвитку.

Таблиця 3

Базові принципи для розрахунку заробітної плати чиновників у окремих зарубіжних країнах

Країна	Базові принципи для розрахунку заробітної плати чиновників
США	Система GS (15 рівнів + надбавки), залежить від регіону та посади
Німеччина	Зарплати чиновників (Beamte) визначені законом, враховують вік, досвід, клас служби
Швеція	Прозорість + регулярне коригування згідно з ринком праці
Японія	Жорстка ієрархія, чітке ранжування за заслугами, досвідом і стажем
Франція	Зарплата + бонуси за заслуги, складність посади та тривалість служби

Джерело: [19, 23]

Література:

1. Азізова М. Мінімальні зарплати в країнах Європи: як вони можуть змінитися у 2025 році. *Finance.ua.* 26.11.2024. URL: https://finance.ua/ua/goodtoknow/minimalni-zarplaty-v-krainakh-yevropy-yak-vony-mozhut-zminytysia-u-2025-rotsi (дата звернення14.05.2025 р.).

2. Бюджетний Кодекс України. *Відомості Верховної Ради.* 2010. № 50–51. ст. 572.

3. Горбачова А. Зарплати чиновників в Україні зросли на 60%: де отримують найбільше. *УНІАН*. 02.01.2025. URL: https://www.unian.ua/economics/finance/zarplati-v-ukrajini-chinovniki-stali-otrimuvati-na-60-bilshe-12871431.html (дата звернення 06.05.2025).

4. Закон України «Про Державний бюджет України на 2024 рік». *Відомості Верховної Ради.* 2023. №№ 97–100. ст. 393.

5. Закон України «Про державну службу». *Відомості Верховної Ради.* 2016. № 4. ст. 43.

6. Зарплати для топ-чиновників: яка сума вважається гідною в Європі. Волинські новини. 16.01.2020. URL: https://www.volynnews.com/news/all/zarplaty-dlia-top-chynovnykiv-iaka-suma-vvazhayetsia-hidnoiu-v-yevropi/ (дата звернення 03.05.2025).

7. Зведена таблиця індексів споживчих цін за останні роки. *MINFIN.COM.UA*. URL: https://index.minfin.com.ua/ua/economy/index/inflation/ (дата звернення 07.05.2025).

8. Керівники Мінкульту отримали «під ялинку» сотні тисяч зарплати. *Українська правда*. 13.01.2025. URL: https://www.pravda.com.ua/news/2020/01/13/7237238/ (дата звернення 23.04.2025).

9. Кудлаєнко С. В. Основні концепти державної соціальної політики в умовах трансформаційної економіки. *Ефективна економіка* 2017. № 12. URL: http://www.economy.nayka.com.ua/index.php?op=1&z=6514 (дата звернення 10.05.2025).

10. Лаб'як І. Зарплати держслужбовців підстрибнули: хто отримує понад 300 тисяч. *TSN.UA*. 26.01.2025. URL: https://tsn.ua/groshi/zarplati-derzhsluzhbovciv-pidstribnuli-hto-otrimuye-ponad-300-tisyach-2749869.html (дата звернення 03.05.2025).

11. Левадський І. Три категорії посад державної служби – ранги, заборони та спеціальні вимоги. *Бухгалтерія для бюджету та ОМС*. 23.12.2024. URL: https://oblikbudget.com.ua/article/40-kategor-posad-derjavno-slujbi (дата звернення 21.05.2025).

12. Податковий Кодекс України. *Відомості Верховної Ради.* 2011. №№ 13-17.

13. Політична система і громадянське суспільство: європейські і українські реалії: Монографія / За заг. ред. д.і.н., проф. А. І. Кудряченка. К.: НІСД, 2007. 396 с.

14. Порівнюємо заробітки урядовців в Україні та ЄС, або Де ти, наш Аденауер? *Укрінформ.* 17.12.2019. URL: https://www.ukrinform.ua/rubric-society/2840116-porivnuemo-zarobitki-uradovciv-v-ukraini-ta-es-abo-de-ti-nas-adenauer.html (дата звернення 03.05.2025).

15. Посадовці та додаткові виплати: як нараховували зарплату миколаївським топ чиновникам. *Центр публічних розслідувань.* 29.03.2025. https://cpi.org.ua/analytics/posadovci-ta-dodatkovi-viplati-yak-narahovuvali-za/ (дата звернення 14.05.2025).

16. Постанова Кабінету Міністрів України «Деякі питання оплати праці (грошового забезпечення) окремих категорій працівників, військовослужбовців Національної гвардії та Державної прикордонної служби, посадових осіб Державної митної служби, осіб рядового та начальницького складу органів і підрозділів цивільного захисту, поліцейських, які забезпечують життєдіяльність населення, на період дії карантину, установленого Кабінетом Міністрів України з метою запобігання поширенню на території України гострої респіраторної хвороби COVID-19, спричиненої коронавірусом SARS-CoV-2, та протягом 30 днів з дня його відміни» від 19.04.2020 р. № 375. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/375-2020-п#Text (дата звернення 19.05.2025).

17. Постанова Кабінету Міністрів України «Питання оплати праці працівників державних органів» від 18.01.2017 №15. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/15-2017-п#Text (дата звернення 04.05.2025).

18. Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження наборів продуктів харчування, наборів непродовольчих товарів та наборів послуг для основних соціальних і демографічних груп населення» від 11.10.2016 № 780. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/780-2016-п#Text. (дата звернення 04.05.2025).

19. Стрельбіцький П. А., Стрельбіцька О. П. Світовий досвід мотивації праці та можливість його впровадження в Україні. *Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Економічні науки.* 2015. Вип. 10. С. 323–333.

20. Шевченко П. Рейтинг зарплат топ-менеджерів найбільших державних компаній України *NEW VOICE.* 09.04.2019 р. URL: https://www.bbc.com/ukrainian/features-51119985 (дата звернення 04.05.2025).

21. Gini coefficient of equivalised disposable income – EU-SILC survey. Eurostat. URL: https://ec.europa.eu/eurostat/databrowser/view/ilc_di12/default/table?l… (дата звернення 03.05.2025).

22. Gini index in Ukraine from 2013 to 2028. STATISTA. URL: https://www.statista.com/forecasts/1165120/gini-index-forecast-in-ukrai… (дата звернення ф03.05.2025).

23. The National Minimum Wage in 2024 and forecast National Living Wage in 2025. *Low Pay Commission*. [електронний ресурс]. 27.03.2024 р. URL: https://assets.publishing.service.gov.uk/media/66043e0991a320001a82b0e7/The_National_Minimum_Wage_in_2024.pdf (дата звернення 04.05.2025).

Дата надходження статті: 05.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 321.01:338.242(477)
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-20

Владислав ПУСТОВАР
докторант навчально-наукового інституту права та політології,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
vvpustovar7@gmail.com
ORCID: 0009-0001-9790-0210

ПОЛІТИЧНІ ІНСТИТУТИ ЯК ЧИННИК ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ ДЕРЖАВИ: МІЖНАРОДНИЙ ДОСВІД І УКРАЇНСЬКІ ВИКЛИКИ

У статті досліджується вплив політичних інститутів на забезпечення економічної безпеки держави. Автор розкриває концептуальні засади інституціонального підходу в політичній науці, підкреслюючи, що стабільність та ефективність функціонування політичних механізмів безпосередньо визначають можливості держави у реалізації економічної політики, підтриманні макроекономічної рівноваги та протидії внутрішнім і зовнішнім викликам.

Особливу увагу приділено аналізу світового досвіду реалізації політичних реформ, що стали каталізаторами економічних трансформацій. На прикладі Чилі, Польщі, Сінгапуру, Зімбабве та Венесуели досліджено результати реформ, визначено чинники їхньої ефективності або провалу. Успішні кейси свідчать про те, що ключову роль у досягненні економічного прориву відіграють такі чинники, як послідовність державної політики, інституційна спроможність та наявність політичної волі.

У роботі акцентовано на зв'язку між інституційною якістю та здатністю держави забезпечувати економічну стійкість. Зазначено, що прозорі, підзвітні та інклюзивні політичні інститути формують передумови для розвитку підприємництва, захисту прав власності, залучення інвестицій та формування довіри до економічного курсу країни як з боку громадян, так і міжнародних партнерів.

Автор аналізує міжнародні підходи до політичної інтеграції, зокрема участь держав у діяльності таких організацій, як ООН, ВТО, МВФ, ЄС, підкреслюючи, що адаптація до міжнародних стандартів сприяє підвищенню інституційної спроможності та відкриває доступ до глобальних ресурсів. Водночас звернено увагу на виклики, які постають перед державами у збереженні політичної автономії в умовах зовнішнього тиску.

У контексті України автор підкреслює необхідність посилення політичних інститутів як передумови для післявоєнного відновлення та модернізації економіки. З огляду на досвід інших країн, визначено пріоритетні напрями інституційної реформи – подолання корупції, забезпечення верховенства права, стабільність управлінських рішень та посилення участі в міжнародних політичних і економічних структурах.

Ключові слова: *інституційна якість, політичні інститути, економічна безпека, міжнародне співробітництво, державна політика, реформування, економічна політика.*

Vladyslav Pustovar. POLITICAL INSTITUTIONS AS A FACTOR IN STATE ECONOMIC SECURITY: INTERNATIONAL EXPERIENCE AND UKRAINIAN CHALLENGES

The article examines the influence of political institutions on ensuring the economic security of the state. The author reveals the conceptual foundations of the institutional approach in political science, emphasising that the stability and effectiveness of political mechanisms directly determine the state's ability to implement economic policy, maintain macroeconomic balance, and counter internal and external challenges.

Particular attention is paid to the analysis of global experience in implementing political reforms that have become catalysts for economic transformation. Using the examples of Chile, Poland, Singapore, Zimbabwe, and Venezuela, the results of reforms are examined and the factors contributing to their success or failure are identified. Successful cases show that factors such as consistency of public policy, institutional capacity, and political will play a key role in achieving economic breakthroughs.

The paper emphasises the link between institutional quality and the state's ability to ensure economic stability. It notes that transparent, accountable and inclusive political institutions create the conditions for the development of entrepreneurship, the protection of property rights, the attraction of investment and the formation of trust in the country's economic course on the part of both citizens and international partners.

The author analyses international approaches to political integration, in particular the participation of states in the activities of organisations such as the UN, WTO, IMF and EU, emphasising that adaptation to international standards contributes to institutional capacity building and opens up access to global resources. At the same time, attention is drawn to the challenges faced by states in maintaining political autonomy under external pressure.

In the context of Ukraine, the author emphasises the need to strengthen political institutions as a prerequisite for post-war recovery and economic modernisation. Based on the experience of other countries, priority areas for institutional reform have been identified: overcoming corruption, ensuring the rule of law, stability of management decisions, and strengthening participation in international political and economic structures.

Key words: *institutional quality, political institutions, economic security, international cooperation, public policy, reform, economic policy.*

© Пустовар В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. У сучасних умовах глобалізації та зростання геополітичних ризиків економічна безпека держави набуває ключового значення як складова національної безпеки. Вона визначає здатність країни забезпечувати стабільний розвиток, ефективно реагувати на внутрішні та зовнішні виклики, підтримувати фінансову незалежність і конкурентоспроможність на світовому ринку. Політичні інститути виступають основою для формування ефективної системи управління економічними процесами, адже саме вони створюють нормативно-правові та організаційні умови для функціонування економіки, регулювання ринкових механізмів, захисту прав власності та інвестиційної безпеки.

Незважаючи на теоретичне й практичне визнання ролі політичних інститутів у забезпеченні економічної стабільності, наявні проблеми неефективності державного управління, високого рівня корупції та слабкості інституційного середовища залишаються серйозними перешкодами для сталого розвитку багатьох країн, зокрема України. Це зумовлює потребу у комплексному дослідженні взаємозв'язку між інституційною якістю та економічною безпекою, а також вивченні міжнародного досвіду реформ, що дозволяють підвищити ефективність політичної системи та забезпечити надійний економічний фундамент держави.

Мета і завдання статті. Метою статті є теоретичне обґрунтування ролі політичних інститутів у забезпеченні економічної безпеки держави та аналіз міжнародного досвіду політичних реформ, що сприяли економічній стабілізації і розвитку. У межах досягнення поставленої мети основними завданнями дослідження є з'ясування сутності та функцій політичних інститутів у контексті економічної політики, виявлення впливу інституційної якості на економіку, аналіз успішних і неуспішних прикладів реалізації політичних реформ у різних країнах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У меж дослідження проаналізовано праці авторів, які досліджують проблематику економічної безпеки та вплив політичних інститутів на економічну стабільність. Серед них Бобришев Є., Вергун А., Гавриленко Н., Деркач О., Дугінець Г., Зуб В., Кісілевич-Чорнойван О., Майданюк В., Односталко Д., Палехова В., Савченко В., Хіміч О.В., Кінсі Б., Норт Д. та інші.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасній політичній науці політичні інститути розглядаються як стійкі механізми та правила, які визначають процеси прийняття та реалізації владних рішень. Інституційна структура держави безпосередньо впливає на ефективність реалізації публічної політики, зокрема в економічній сфері, а тому є предметом дослідження не лише політології, а й суміжних галузей – економіки, права, соціології.

Економічна безпека держави є складовою національної безпеки, яка охоплює здатність держави забезпечувати стабільний економічний розвиток, фінансову незалежність, захист стратегічних ресурсів та ефективне функціонування ринкових механізмів. Політичні інститути відіграють ключову роль у формуванні такого середовища, в якому реалізуються економічні цілі, відбувається регуляція підприємницької діяльності, ухвалюються фіскальні рішення та формуються інструменти антикризового реагування [8].

Неоліберальна ідеологія, що домінувала в політичній економії наприкінці XX століття, виходить із припущення, що держава має створити передумови для саморегулювання ринку, захисту прав власності та конкуренції, обмеживши своє втручання в економіку. З цієї перспективи головним завданням політичних інститутів є не пряме управління економікою, а забезпечення сприятливого інституційного середовища [10].

Питання інституційної якості та її впливу на економічну динаміку розглядав Д. Норт, який підкреслювали, що довготривале економічне зростання можливе лише за умови функціонування інклюзивних, підзвітних і стабільних політичних інститутів. Політичні реформи, що змінюють правила гри, мають не лише формальний характер, але й глибокий соціальний та політичний вимір [17].

У цьому контексті особливого значення набуває аналіз практичного досвіду реалізації політичних реформ у різних країнах світу, що дозволяє виявити зв'язок між якістю інституцій та результатами економічної трансформації. Вивчення як успішних, так і проблемних прикладів дає змогу краще зрозуміти умови, за яких політичні інститути здатні забезпечити економічну стабільність, розвиток та безпеку.

Одним із найвідоміших прикладів успішної реалізації економічних реформ вважається політика лібералізації, здійснена в Чилі в період правління військового режиму генерала Аугусто Піночета у 1970–1980-х роках. Після глибокої економічної кризи 1973 року країна зіткнулася з серйозними макроекономічними дисбалансами та структурною деградацією господарства.

У відповідь було впроваджено комплекс ринково орієнтованих реформ, які передбачали масштабну приватизацію державних підприємств, лібералізацію цінової політики, дерегуляцію ринкових відносин і значне зниження тарифних бар'єрів. Ідейне та методологічне підґрунтя цих перетворень забезпечувала група чилійських економістів, відомих як «Чиказькі хлопці» (Chicago Boys), які здобули освіту в Університеті Чикаго під керівництвом одного з провідних теоретиків неолібералізму М. Фрідмана.

Результатом таких радикальних змін стало швидке економічне зростання, стабілізація інфляції, зниження рівня безробіття та значне збільшення експорту. Чилі стала однією з найбільш успішних економік Латинської Америки, що дозволило їй зміцнити свою позицію на світовій економічній арені. Хоча реформи відбувалися в умовах авторитарного режиму, економічні досягнення Чилі свідчать про ефективність лібералізації та ринкових реформ [6].

Ще одним прикладом успішної трансформації економічної системи стала реалізація політики так званої «шокової терапії» в Польщі на початку 1990-х років. Після розпаду соціалістичної моделі господарювання країна зіткнулася з необхідністю оперативного переходу до ринкових засад економіки та подолання системної кризи.

Ключову роль у формуванні та реалізації стратегії реформ відіграв економіст Лешек Бальцерович, який очолював процес трансформації. Запропонований ним комплекс заходів, що отримав назву «план Бальцеровича», передбачав жорстку макроекономічну стабілізацію, лібералізацію цін, відкриття економіки для зовнішньої торгівлі, приватизацію державної власності та створення інституційних передумов для функціонування ринкових механізмів.

Він запустив швидку приватизацію, лібералізацію цін, дерегуляцію економіки та відкриття кордонів для міжнародної торгівлі. Хоча реформи були болючими для населення через високий рівень безробіття та інфляцію в перші роки, у довгостроковій перспективі вони призвели до стрімкого економічного зростання, зниження рівня інфляції та інтеграції Польщі у світову економіку. Польща стала однією з найуспішніших постсоціалістичних економік Східної Європи, а її економічна стабільність дозволила країні приєднатися до Європейського Союзу у 2004 році [12].

Водночас не всі політичні реформи мають позитивний вплив на економічну динаміку держави. Ілюстративним прикладом реформаторської невдачі, що призвела до економічного спаду, є аграрна реформа, ініційована урядом Роберта Мугабе в Зімбабве наприкінці 1990-х – на початку 2000-х років.

Зазначена реформа передбачала примусовий перерозподіл земельних ресурсів від комерційних фермерських господарств, переважно належних білим фермерам, на користь представників місцевих спільнот. Офіційно її метою було забезпечення соціальної справедливості, подолання історичної нерівності у володінні землею та стимулювання розвитку сільського господарства серед корінного населення.

Однак реформа була реалізована насильницькими методами, без належної правової бази, що призвело до масового захоплення земель, руйнування фермерських господарств і катастрофічного зниження виробництва сільськогосподарської продукції. Як наслідок, економіка Зімбабве зазнала важкого удару: виробництво скоротилося, інфляція досягла надзвичайно високих показників, зросло безробіття, а країна потрапила в глибоку економічну кризу. Відтоді економіка Зімбабве не змогла відновитися до рівня до реформи, а її приклад показує, як неефективні політичні реформи можуть спричинити економічний колапс [16].

Ще одним прикладом неефективного впровадження політичних реформ є трансформаційні процеси у Венесуелі, реалізовані в період правління Уго Чавеса та його наступника Ніколаса Мадуро. Основу політичного курсу становила масштабна націоналізація стратегічних секторів економіки, зокрема нафтової промисловості, а також впровадження широких соціальних програм, фінансування яких здійснювалося переважно за рахунок доходів від експорту нафти.

Попри початкові позитивні результати, що проявилися у зниженні рівня бідності, розширенні доступу до систем охорони здоров'я та освіти, обраний вектор політики виявився неспроможним забезпечити стійкий економічний розвиток. Надмірна залежність від сировинного експорту, послаблення інституційних механізмів, економічна неефективність державного сектору та прорахунки у макроекономічному регулюванні спричинили глибоку соціально-економічну кризу, яка супроводжувалася гіперінфляцією, дефіцитом товарів першої необхідності та масовою еміграцією населення.

Неконтрольовані витрати на соціальні програми, корупція та неефективне управління призвели до руйнування нафтового сектору – головного джерела доходів країни. Коли ціни на нафту впали, Венесуела опинилася в ситу-

ації, коли не могла фінансувати свої витрати, що призвело до гіперінфляції, дефіциту товарів, масового безробіття та соціальної кризи. Реформи, що були спрямовані на економічний розвиток і соціальну справедливість, призвели до колапсу економіки країни та перетворили Венесуелу на один із найяскравіших прикладів економічної та політичної кризи в сучасному світі [2].

З іншого боку, прикладом успішного реформування державної політики є трансформаційні процеси в Сінгапурі, реалізовані під керівництвом Лі Куан Ю. Уряд країни впровадив широкий спектр інституційних змін, що охоплювали сфери державного управління, судочинства, податкової політики та регуляторного середовища для бізнесу.

Стратегічний акцент був зроблений на створенні сприятливого інвестиційного клімату, активному залученні іноземного капіталу, розвитку людського потенціалу через якісну систему освіти та охорони здоров'я, а також на формуванні сучасної інфраструктурної бази. Завдяки послідовній та цілеспрямованій політиці Сінгапур перетворився з країни, що розвивається, на один із провідних глобальних економічних і фінансових центрів.

Успішне поєднання ринкових реформ із активною державною підтримкою економіки призвело до перетворення Сінгапуру на один із найбільших фінансових центрів світу. Цей приклад демонструє, як політична воля, сильне лідерство і стратегічне планування можуть вивести країну з економічного відставання до рівня світового економічного лідера [14].

Політичні інститути відіграють ключову роль у забезпеченні економічної безпеки, оскільки вони створюють інституційне середовище, в якому відбувається економічна діяльність. Ефективні, прозорі та стабільні політичні інститути здатні забезпечити необхідні умови для економічного зростання, зниження ризиків та підтримки стійкості національної економіки в умовах внутрішніх і зовнішніх викликів. У контексті глобалізованого світу, де економіки країн дедалі більше залежать від міжнародних ринків, стабільні політичні інститути забезпечують не лише внутрішню економічну стабільність, а й сприяють розвитку міжнародних економічних відносин.

Відповідно до проаналізованого досвіду можна зробити висновок про те, що політична стабільність, яка ґрунтується на ефективному функціонуванні політичних інститутів, виступає фундаментальною передумовою сталого економічного розвитку держави. Інституційна стабільність забезпечує передбачуваність і правову визначеність у сфері господарської діяльності, створює умови для захисту прав власності, ефективного регулювання ринків, гарантування інвестиційної безпеки та належного виконання економічних зобов'язань.

У свою чергу, ефективна система державного управління сприяє досягненню макроекономічної стабільності через належний контроль за рівнем інфляції, дефіцитом державного бюджету та обсягом державного боргу. У країнах із розвиненою та стабільною інституційною архітектурою формується вищий рівень довіри з боку як національних суб'єктів господарювання, так і міжнародних інвесторів та партнерів. Це, своєю чергою, створює сприятливі умови для залучення прямих іноземних інвестицій, посилення економічної інтеграції та розширення участі країни у глобальних торговельних процесах [7].

На міжнародному рівні політичні інститути також відіграють важливу роль у забезпеченні економічної безпеки через інтеграцію у глобальні економічні процеси та участь у міжнародних політичних організаціях, таких як ООН, ЄС, ВТО, МВФ та Світовий банк. Вони створюють регуляторні рамки для міжнародної торгівлі, сприяють вирішенню економічних конфліктів та забезпечують координацію економічної політики на глобальному рівні.

Наприклад Конвенція ООН проти корупції вимагає від держав-членів уживати законодавчих, адміністративних або інших ефективних заходів на національному рівні для сприяння викоріненню корупції, а також передбачає механізми міжнародної співпраці у цій сфері. Зокрема, у документах ЄС та Ради Європи передбачено обов'язкове включення у національне законодавство покарання за корупційні злочини та зобов'язання держав-членів щодо співробітництва у боротьбі з корупцією [9].

Ефективність функціонування політичних інститутів безпосередньо впливає на здатність держави забезпечувати економічне зростання, підтримувати макроекономічну стабільність, протидіяти зовнішнім шокам, залучати інвестиції та формувати стійкі міжнародні економічні зв'язки. Політичні реформи, спрямовані на підвищення якості державного управління, зменшення рівня корупції, зміцнення правової системи та гарантування верховенства права, є важливими чинниками зміцнення економічної безпеки держави. Натомість інституційна слабкість, брак політичної волі та неуспішні реформаторські спроби здатні створити значні ризики для стабільності національної економіки [13].

У цьому контексті важливе значення набуває інтеграція до міжнародних політичних та економічних інститутів, що надає країнам можливість доступу до фінансових ресурсів, технічної допомоги, інноваційних технологій і нових ринків збуту. Така інтеграція сприяє підвищенню інвестиційної привабливості та загальній модернізації економіки. Водночас членство в міжнародних організаціях передбачає необхідність гармонізації внутрішньої політики з міжнародними стандартами та зобов'язаннями, що може виступати як фактором розвитку, так і джерелом складних викликів для національного економічного суверенітету та політичної автономії.

Міжнародний досвід реалізації політичних реформ є надзвичайно актуальним для України в умовах війни та післявоєнної трансформації. Приклади Польщі, Чилі та Сінгапуру свідчать, що успіх реформ значною мірою залежить від якості політичних інститутів, політичної волі та інституційної послідовності. Для України першочерговим завданням залишається посилення інституційної спроможності держави, що є необхідною умовою для забезпечення економічної безпеки та відновлення.

Висновки. Політичні інститути відіграють ключову роль у формуванні сприятливого середовища для економічного розвитку, забезпечення стабільності та реалізації стратегічних пріоритетів держави. Інституційна якість, що проявляється у прозорості, підзвітності, передбачуваності та ефективності функціонування органів влади, є необхідною умовою для зниження економічних ризиків, стимулювання інвестиційної активності та забезпечення макроекономічної стабільності.

Аналіз міжнародного досвіду реформ показав, що успішність економічних трансформацій залежить не лише від обраної моделі реформ, а насамперед від рівня інституційної спроможності держави та політичної волі до їх реалізації. З огляду на актуальні виклики, перед якими стоїть Україна, посилення ролі політичних інститутів у забезпеченні економічної безпеки є стратегічним завданням, що вимагає комплексних підходів, орієнтованих на послідовне реформування системи державного управління та адаптацію до міжнародних стандартів.

Подальші наукові розвідки доцільно зосередити на емпіричному аналізі впливу конкретних політичних реформ на економічну динаміку в постсоціалістичних країнах, розробці індикаторів інституційної спроможності в умовах трансформаційного періоду, а також на вивченні оптимальних моделей інтеграції до міжнародних інституцій з урахуванням національних інтересів і викликів безпекового характеру.

Література:

1. Бобришев Є. Вплив фінансових технологій на стабільність національної економіки. Економіка та суспільство. 2023. № 52. https://doi.org/10.32782/2524-0072/2023-52-96
2. Венесуела останніх двох десятиліть: Чавес, Мадуро та конфлікт навколо Гаяни. *Политком*. URL: https://politcom.org.ua/venesuela-ostannih-dvoh-desyatylit-chaes-maduro-ta-konflikt-navkolo-gayany
3. Вергун А. М., Тарасенко І. О. Концепція сталого розвитку в умовах глобалізації. Вісник КНУТД. 2014. No 2. С. 207–218. URL: https://knutd.edu.ua/publications/pdf/Visnyk/2014-2/207-218.pdf
4. Гавриленко Н. Г., Тарасенко І. О. Сучасні тенденції цифровізації економіки: проблеми та перспективи розвитку. *Інтернаука : Міжнародний науковий журнал*. Сер. Економічні науки. 2021. № 3 (47). Т. 1. С. 36–46.
5. Деркач О. Г., Козятинська А. І. Концепція сталого розвитку як складова сучасного бізнесу. *Efektyvna ekonomika*. 2023. № 2. https://doi.org/10.32702/2307-2105.2023.2.48
6. Дугінець Г., Вірич І. Політика «економічного прориву»: досвід Чилі. *Зовнішня торгівля: економіка, фінанси, право*. 2020. Т. 111, № 4. С. 35–46. https://doi.org/10.31617/zt.knute.2020(111)03
7. Економічна складова нового публічного менеджменту як чинник забезпечення інституційної спроможності держави: порівняння США та України / О. Зубчик та ін. *Успіхи і досягнення у науці*. 2025. № 10(10). https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-10(10)-437-448
8. Зуб В. Сутнісна характеристика економічної безпеки держави. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. 2024. № 2. С. 457–462. https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.02.77
9. Кісілевич-Чорнойван О., Шашкова-Журавель І. Правові аспекти протидії корупції на міжнародному рівні. *Expert: Paradigm of Law and Public Administration*. 2018. Т. 1, № 2018-1(1). С. 31–42. https://doi.org/10.32689/10.32689/2617-9660-2018-1-1-31-42
10. Майданюк В. Ідеологічні відмінності соціальної політики неоконсерватизму та неолібералізму. *Вісник Львівського університету*. 2019. № 24. С. 164–170. https://doi.org/10.30970/2307-1664.2019.24.22
11. Односталко Д. Інституційна основа економічної безпеки України. *Теорія та практика державного управління*. 2021. Т. 1, № 72. С. 182–190.
12. Палехова В. Польський досвід переходу до ринку: уроки для України. *Сторичний архів. Наукові студії: зб. наук. пр. – Миколаїв: ЧДУ ім. петра могили*. 2008. С. 62–72.

13. Пустовар В. Роль політичних інститутів в системі економічних відносин та безпеки. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2024. № 4(76). С. 98–103. https://doi.org/10.32689/2523-4625-2024-4(76)-12

14. Савченко В., Долгополов М. Сінгапурські уроки економічного зростання. *Науковий вісник Полісся*. 2015. С. 5–13. https://doi.org/10.25140/10.25140/2410-957620154(4)005-013

15. Хіміч О. В. Еволюція поняття «економічна безпека». Тези доповідей XVIII Всеукраїнської наукової конференції молодих вчених та студентів. 2019. URL: https://er.knutd.edu.ua/handle/123456789/14240.

16. Kinsey B. H. Zimbabwe's land reform program: underinvestment in post-conflict transformation. *World development*. 2004. Т. 32, № 10. С. 1669–1696. https://doi.org/10.1016/j.worlddev.2004.06.005

17. North D. C. Institutions and the performance of economies over time. *Handbook of new institutional economics*. Berlin, Heidelberg, 2008. С. 21–30. https://doi.org/10.1007/978-3-540-69305-5_2

Дата надходження статті: 03.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 323.2:316.42
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-21

Дмитро ПУШНЯК
аспірант,
Інститут політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України,
dmytro.pushniak@gmail.com
ORCID: 0009-0008-5506-8009

ТЕОРЕТИЧНИЙ АНАЛІЗ КОНЦЕПЦІЇ ЦИФРОВОГО ГРОМАДЯНСТВА У ВІТЧИЗНЯНІЙ ТА ЗАРУБІЖНІЙ НАУКОВІЙ ДУМЦІ

У статті здійснено комплексний теоретичний аналіз концепції цифрового громадянства у вітчизняній та зарубіжній науковій думці з метою визначення її потенціалу для інтерпретації трансформацій громадсько-політичної участі в умовах цифровізації. Дослідження акцентує увагу на динаміці розвитку цього міждисциплінарного концепту, що охоплює як нормативно-компетентнісний, так і соціально-політичний виміри. Проаналізовано основні наукові підходи, зокрема трактування М. Ріббла, К. Моссбергер, М. Чой, Е. Ісіна та Е. Рупперта, а також здійснено порівняння з українським дискурсом, у якому переважають правовий, освітній та прикладний напрями. Розкрито, як цифрові технології трансформують класичні елементи громадянства Т. Маршалла (цивільний, політичний, соціальний) та спричиняють появу нових форм громадянської активності, зокрема в соціальних мережах. Відзначено, що цифрове громадянство не обмежується технічною або правовою компетенцією, а формує нову модель політичної суб'єктності. Наукова новизна дослідження полягає в систематизації підходів до осмислення цифрового громадянства та його використанні як теоретичної рамки для аналізу трансформації моделей громадсько-політичної участі в умовах цифрової доби. Практичне значення полягає в можливості використання результатів для осмислення громадянської участі у кіберпросторі та формування ефективної цифрової політики.

Ключові слова: *цифрове громадянство, цифровізація, політична участь, цифрова грамотність, політична суб'єктність, громадянство, демократія.*

Dmytro Pushniak. THEORETICAL ANALYSIS OF THE CONCEPT OF DIGITAL CITIZENSHIP IN UKRAINIAN AND FOREIGN ACADEMIC DISCOURSE

This article presents a comprehensive theoretical analysis of the concept of digital citizenship in Ukrainian and foreign academic discourse, with the aim of identifying its potential as an analytical framework for interpreting transformations in civic and political participation under conditions of digitalization. The study focuses on the dynamics of the development of this interdisciplinary concept, covering both normative-competence and socio-political dimensions. It analyzes the main scholarly approaches, in particular the interpretations of M. Ribble, K. Mossberger, M. Choi, E. Isin, and E. Ruppert, and compares them with the Ukrainian discourse, which is dominated by legal, educational, and applied perspectives. It reveals how digital technologies transform T. Marshall's classic elements of citizenship (civil, political, social) and give rise to new forms of civic engagement, particularly on social media. It shows that digital citizenship is not limited to technical or legal competence but forms a new model of political subjectivity. The scholarly novelty of the study lies in the systematization of approaches to understanding digital citizenship and its use as a theoretical framework for analyzing the transformation of models of civic and political participation in the digital age. The practical significance lies in the possibility of using the results to better understand civic participation in cyberspace and for shaping effective digital policies.

Key words: *digital citizenship, digitalization, political participation, digital literacy, political subjectivity, citizenship, democracy.*

Постановка проблеми та актуальність дослідження. Враховуючи інтенсивний розвиток цифрових технологій, насамперед потужних моделей генеративного штучного інтелекту, дедалі чіткіше окреслюється ймовірність того, що людство перебуває в історичній переломній точці. Як свого часу промислова революція спричинила глибинні трансформації в соціальній, антропологічній, економічній та політичній структурах, так і подальший розвиток цифрових технологій має потенціал стати рушієм наступної системної трансформації суспільства і докорінно змінити взаємодію громадянина із інформацією та державою.

Серед усіх сфер життєдіяльності людини однією з найбільш чутливих до впливу цифрових технологій є політична сфера. Висока чутливість політичної сфери зумовлена тим, що вона напряму пов'язана з ключовими аспектами суспільного життя: влада, легітимність – де навіть найменші зміни можуть мати непропорційно масштабні наслідки для всього суспільства. Процес становлення цифрового

© Пушняк Д., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

суспільства, своєю чергою, створює як нові можливості для демократичних процесів, так і нові загрози.

З одного боку, задля утримання користувачів у соціальній мережі корпораціями штучно створюються персоналізовані алгоритмічні інформаційні «бульбашки», що здатні посилювати поляризацію думок у суспільстві та ускладнювати комунікацію між представниками різних «бульбашок». Окрім цього, як зовнішніми, так і внутрішніми політичними силами активно застосовуються інструменти цифрової маніпуляції, дезінформації та пропаганди для систематичного інформаційного впливу на громадян. У результаті в населення може формуватися викривлена картина світу – симулякр, що підмінює дійсність вигідною комусь інтерпретацією. Як свідчить опитування ГО «ОПОРА» за 2024 рік, понад 73% населення відзначають соціальні мережі як основне джерело отримання інформації, крім цього, близько 60% також отримують інформацію з інших онлайн-ресурсів [2]. Це критична частка населення, яка так чи інакше стикається із описаними прихованими загрозами, що лише підтверджує масовість явища та потенційні масштаби його впливу.

З іншого боку, висока швидкість поширення інформації та диверсифікація комунікаційних каналів відкривають унікальні, більш інклюзивні шляхи залучення громадян до політичного процесу: електронне голосування, електронні петиції, електронні консультації з громадськістю, онлайн-дискусії довкола суспільно значущих проблем. Поряд із цим виникають і альтернативні механізми впливу на політичну сферу: децентралізовані, неінституційні, горизонтальні, наприклад, через колективні та індивідуальні дії в соціальних мережах.

Ця дуальність цифрових технологій приховує в собі потенційні загрози функціонування демократичних інститутів і практик політичної участі, якщо негативні наслідки ігноруються, а увага зосереджується виключно на позитивних аспектах. Лише за умови своєчасного реагування на виклики, що породжуються цифровими технологіями, стане можливим повноцінне використання їхнього потенціалу на благо суспільного розвитку.

Більш того, цифрова трансформація демократичних суспільств вносить не лише інфраструктурні зміни, створюючи альтернативні канали комунікації та зворотного зв'язку, а й актуалізує питання онтологічного та аксіологічного порядку про сутнісні характеристики, компетентності та моральні якості, якими мають володіти громадяни для ефективної реалізації своєї політичної суб'єктності в нових умовах. Таким чином, з огляду на виклики, що виникають в процесі цифровізації, гостро постає потреба адаптації як інституційних рамок, так і індивідуальних навичок громадян.

Однією з провідних концепцій, що покликана відповісти на вищезазначені виклики, є цифрове громадянство. Цифрове громадянство – відносно нова (XXI ст.), проте вже ґрунтовно опрацьована світовою науковою спільнотою концепція. Водночас більшість вітчизняних наукових досліджень переважно зосереджені на правових, освітніх та прикладних аспектах цифрового громадянства, зокрема, на засобах розвитку медіа – та цифрової грамотності у населення. Натомість значно менш розробленим в українській науковій думці залишається соціально-політичний напрям цифрового громадянства, хоча цей напрям є ключовим для розуміння того як цифрові технології змінюють взаємодію між суспільством і державою, трансформують форми громадсько-політичної участі та впливають на політичну суб'єктність громадян.

Методологія. У процесі наукового дослідження було використано такі методи та підходи: теоретико-концептуальний аналіз, аналіз дискурсу, інтерпретативний підхід, етимологічний аналіз, еволюційний аналіз, систематизація та узагальнення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У світовому науковому дискурсі проблематика цифрового громадянства (digital citizenship) активно розробляється в межах різних паралельних дослідницьких напрямах. Серед вітчизняних науковців, дослідженням різних аспектів проблематики цифрового громадянства займалися: О. Овчарук, В. Марченко, А. Домбровська, І. Килимник, В. Воронкова, О. Кивлюк, Р. Андрюкайтене, С. Мозгова, А. Правдюк, І. Ломачинська, І. Волинець; серед зарубіжних авторів відзначилися наступні дослідники: L. Pangrazio, J. Sefton-Green, M. Choi, L.L. Chen, S. Mirpuri, N. Rao, N. Law, M. Ribble, G. Bailey, T. Ross, K. Mossberger, C. Tolbert, R. McNeal, B. Jæger.

Проте комплексне теоретичне дослідження динаміки розвитку концепції з урахуванням вітчизняного наукового дискурсу відсутнє, а її придатність до пояснення трансформацій громадсько-політичної участі в цифрову епоху залишається недостатньо дослідженою, що підкреслює актуальність цієї теми для дослідження.

Мета і завдання дослідження. Мета полягає в обґрунтуванні концепції цифрового громадянства як теоретичної рамки для інтерпре-

тації трансформацій громадсько-політичної участі в умовах цифровізації на основі аналізу його трактувань у зарубіжній і вітчизняній науковій думці.

Для досягнення декларованої мети було поставлено наступні дослідницькі завдання: узагальнити ключові підходи до тлумачення цифрового громадянства в зарубіжній науці; окреслити специфіку трактування цифрового громадянства в українській науковій думці; визначити потенціал концепції цифрового громадянства для інтерпретації трансформацій громадсько-політичної участі в цифрову добу.

Виклад основного матеріалу дослідження. Концепція «цифрового громадянства» (у такому формулюванні) виникла на початку XXI століття як відповідь на нові виклики, породжені стрімким розвитком та поширенням цифрових технологій. Повсюдна цифровізація фундаментально змінила відносини між індивідом і державою, а також відкрила якісно нові можливості та механізми для їхньої взаємодії. Наукова спільнота, у відповідь на ці трансформації, потребувала поняття, яке б повно та адекватно описувало принципово новий вимір громадянства – цифровий.

У якості вихідної точки дослідження звернімося до етимології цього поняття. Термін «цифрове громадянство» складається з двох частин:

– «цифровий», що пов'язаний із використанням інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), таких як Інтернет, комп'ютер, телефон тощо;

– «громадянство», яке, згідно зі словниковим визначенням, означає «належність особи до складу громадян якоїсь держави, що обумовлює її права й обов'язки щодо цієї держави» [1].

Поєднуючи ці два компоненти, отримуємо семантичне тлумачення цифрового громадянства як спроможності особи реалізовувати свої громадянські права й обов'язки засобами ІКТ. Однак чи є таке визначення вичерпним на сучасному етапі?

Cambridge Dictionary надає наступне визначення поняття digital citizenship: «стан обізнаності та вміння користуватися інтернетом для спілкування з іншими, купівлі та продажу товарів, участі в політичному житті, а також розуміння того, як робити це безпечно та відповідально» [8].

Порівнюючи етимологічно-семантичне трактування та сучасне словникове визначення поняття, можна відзначити розбіжність акцентів. Перше є радше поверхневим і описовим, тоді як друге – більш глибоким і таким, що підкреслює практичний, поведінковий та нормативний вимір. Воно визначає не лише, чим є цифрове громадянство, а й яким воно має бути. Ця зміна у фокусі визначень свідчить про ускладнення самого концепту. У тривалому процесі наукової розробки цифрове громадянство перетворилося на складну міждисциплінарну конструкцію, яка охоплює як інституційні аспекти (участь, права, доступ), так і суб'єктивні: ідентичність, цифрові компетенції, етичні норми.

Отже, повноцінно осмислити цифрове громадянство можна лише шляхом дослідження динаміки його розвитку. Вивчення цифрового громадянства передбачає урахування його змінного характеру та широкого міждисциплінарного дослідницького поля, що, своєю чергою, зумовлює різноманітність наукових підходів до його інтерпретації та розмаїття напрямів дослідницького фокусу.

Так, наприклад, американська науковиця М. Чой виділяла наступні напрями дослідження цифрового громадянства: етика, медіа – та інформаційна грамотність, участь (залучення), критичний опір [6, с. 9]. В свою чергу данська науковиця Б. Єгер виділила такі напрями: цифрові права та приватність, політична залученість, цифрові публічні послуги, навчання та освіта [11, с. 30]. Група дослідників з Гонконзького університету відмічала такі шість напрямів дослідницького фокусу: вимірювання атрибутів цифрового громадянства, виклики/ризики для цифрових громадян, чинники впливу, стратегії втручання (навчання, педагогіка тощо), методологічні дослідження, сприйняття [7, с. 8].

Вперше концепція цифрового громадянства була викладена у 2004 році М. Ріббломм, Дж. Бейлі та Т. Россом. Автори визначили цифрове громадянство як: «норми поведінки щодо використання технологій» [14, с. 1]. У своїй праці вони також виокремили дев'ять основних атрибутів, що разом формують структуру цифрового громадянства: етикет, комунікація, освіта, доступ, комерція (електронна), відповідальність, права, безпека та самозахист [14, с. 1]. У пізніших працях М. Ріббл оновив перелік ключових атрибутів, до якого увійшли: цифровий етикет, цифровий доступ, цифрове право, цифрова комунікація, цифрова грамотність, цифрова комерція, цифрові права та обов'язки, цифрова безпека, цифрове здоров'я та добробут [15, с. 139–140].

Іншим поширеним підходом і за сумісництвом одним із перших системних підходів до аналізу цифрового громадянства є праця К. Моссберґер, К. Толберт та Р. МакНіл, яка

заклала фундамент для подальшого теоретичного осмислення цієї концепції через призму економіки та політичної участі. У своїй праці дослідниці зазначали, що концепт цифрового громадянства виник в процесі дебатів довкола цифрового розриву (digital divide) для опису тих, хто включений у інформаційне суспільство. Авторки тлумачили цифрове громадянство наступним чином: «"Цифрове громадянство" – це здатність брати участь у суспільному житті онлайн...ми визначаємо "цифрових громадян" як тих, хто регулярно і ефективно користується Інтернетом – тобто щоденно…це ті, хто часто користується технологіями, хто використовує їх для отримання політичної інформації з метою виконання свого громадянського обов'язку, а також ті, хто застосовує технології у роботі для економічної вигоди» [9, с. 1–2]. Також науковиці стверджували, що «щоденне користування Інтернетом передбачає наявність достатньої технічної компетентності та навичок інформаційної грамотності для його ефективного використання, а також регулярного доступу до мережі» [9, с. 1].

Таким чином ранній дискурс про цифровий розрив зосереджувався на бінарній опозиції «мають» / «не мають» стосовно технічних навичок або доступу до технологій, що було виключно кількісним та редукціоністським підходом. Натомість більш пізня похідна концепція цифрового громадянства акцентувала увагу на здатності до участі, ефективності використання, наявності відповідних навичок та компетенцій, етиці. Така еволюція відображає усвідомлення науковцями того, що вплив ІКТ значною мірою залежить від людських можливостей (цифрова грамотність, навички, компетенції) та соціально-економічних чинників (регулярний доступ, фінансова спроможність), а не лише від наявності відповідної інфраструктури.

Серед пізніших дослідників концепту згадана нами раніше М. Чой визначала цифрове громадянство як «здібності, мислення та дії щодо використання Інтернету, що дозволяють людям розуміти, орієнтуватися, брати участь та трансформувати себе, спільноту, суспільство та світ» [6, с. 584]. Науковиці Л. Джонс та К. Мітчелл наголошували на необхідності відокремлювати цифрове громадянство від цифрової грамотності та профілактики кібербулінгу, пропонуючи зосередити його зміст на «використанні інтернет-ресурсів для того, щоб молодь: 1) практикувала поважну та толерантну поведінку до інших; 2) активніше залучалася до громадянської участі» [12, с. 3].

Критичний погляд на цифрове громадянство пропонували британські вчені Е. Ісін та Е. Рупперт, розглядаючи його як форму політичної суб'єктності в кіберпросторі. Вони уникали чіткого визначення цього поняття, наголошуючи на його багатовимірності та гнучкості як концепту. Науковці також заперечували штучне розділення між «онлайн» та «офлайн» сферами в контексті цифрового громадянства, пропонуючи концепцію безперервного, інтегрованого кіберпростору – «простору взаємин між тілами та серед тіл, які діють через Інтернет» [10, с. 25]. Діючи в кіберпросторі, цифрові громадяни набувають політичної суб'єктності через цифрові акти (дії) – перформативні акти комунікації, які відбуваються у цифровому просторі і конституюють соціальну і політичну реальність [10].

У вітчизняному науковому дискурсі концепція цифрового громадянства переважно інтерпретується через правові, прикладні та педагогічні виміри.

Правовий аспект цифрового громадянства розкривали В. Марченко, А. Домбровська та І. Килимник, які визначали його як «правовий статус, що передбачає наявність прав та обов'язків у цифровому просторі, а також здатність особи безпечно, етично та ефективно використовувати цифрові технології для участі в суспільному житті, реалізації громадянських прав та виконання обов'язків через електронні засоби комунікації» [4, с. 68].

Прикладний підхід демонстрували В. Воронкова, О. Кивлюк та Р. Андрюкайтене, які підкреслили функціональне призначення цифрового громадянства: «цифрове громадянство, яке також називають громадянством 2.0, полягає у використанні нових технологій, щоб зробити публічну інформацію доступною для людей, полегшити їхні бюрократичні та юридичні процедури та дозволити здійснювати свої права та обов'язки через цифрові платформи» [16, с. 27].

Педагогічний вимір цифрового громадянства описали І. Ломачинська та І. Волинець, акцентувавши увагу на освітньому потенціалі цифрового громадянства як засобу соціалізації: «цифрове громадянство слід розуміти як спосіб підготувати студентів до повноцінного й активного суспільного життя та активної участі в служінні інтересам нації в цифровому середовищі» [3, с. 51].

Розширене, критичне трактування концепції пропонував А. Правдюк, зауважуючи: «цифрове громадянство може означати як громадянство цифрового (простору – Д. П.), так як якщо б державні портали, платформи соціальних мереж і онлайн-магазини самі по

собі були власними державами чи імперіями, в яких громадяни мали кілька ролей, функцій тощо. Водночас це також може стосуватися того, як класичні традиційні моделі громадянства (національної держави) тепер можуть залучати громадянські дії через нові та змінні системи голосування та громадські форуми» [5, с. 210].

Через розмаїття існуючих інтерпретацій концепції як у зарубіжних так і вітчизняних науковців, залишається актуальним звернення до класичних теорій громадянства, які надають методологічне підґрунтя для аналізу цифрового громадянства. Однією з найбільш впливових концепцій громадянства була розроблена Т. Маршаллом у якій він виділив три головні складові частини громадянства: цивільний, політичний і соціальний елементи. «Цивільний елемент включає права, необхідні для індивідуальної свободи: свободу особистості, свободу слова, думки та віросповідання, право на власність і на укладення чинних договорів, а також право на правосуддя…під політичним елементом я маю на увазі право брати участь у здійсненні політичної влади – як член органу, що наділений політичними повноваженнями, або як виборець членів такого органу…під соціальним елементом я маю на увазі весь спектр – від права на мінімальний рівень економічного добробуту та безпеки до права повною мірою користуватися соціальною спадщиною й жити життям цивілізованої людини відповідно до стандартів, що панують у суспільстві» [13, с. 8].

Розглядаючи цифрове громадянство крізь призму концепції Т. Маршалла, можемо стверджувати, що воно адаптує кожен із трьох елементів громадянства до цифрової доби: цивільний елемент відображений у вигляді цифрових прав (цифрова безпека, доступ до ІКТ, приватність онлайн); політичний – у формі нових можливостей для участі в громадсько-політичному житті (вплив через соціальні мережі, платформи цифрової демократії, нові форми представництва у вигляді цифрових лідерів думок); соціальний – через доступ до цифрових державних послуг та цифрової освіти (е-послуги, цифрова грамотність). Крім цього, в процесі трансформації виникають нові фундаментальні виклики, пов'язані з цифровізацією елементів традиційного громадянств, зокрема, загроза цифрової нерівності, ризики втрати приватності, алгоритмічна упередженість та поляризація (через алгоритмічні «бульбашки» та ехо-камери), залежність від технічної інфраструктури та комерційних платформ тощо.

Відтак, вважаємо хибним уявлення про цифрове громадянство як таке, що лише додає онлайн-вимір для традиційних складових громадянства. Йдеться радше про якісне розширення: фундаментальну трансформацію основних елементів традиційного громадянства та наповнення їх новим змістом.

Висновки та перспективи подальших розвідок у цьому напрямі. У зарубіжній науковій думці концепція цифрового громадянства не має консенсусно узгодженого трактування, відзначається динамічністю розвитку та кількома паралельними напрямками наукової розробки. На початку дослідники зосереджувалися на доступі, інклюзії, подоланні цифрового розриву. Серед «класичних» напрямів можна виділити два: нормативно-компетентнісний (розвиває ідеї М. Ріббла) та соціально-політичний (спирається на ідеї К. Моссберґер). З часом користування Інтернетом стало звичним явищем; з'явилися більш глибокі та критичні інтерпретації, зокрема підхід Е. Ісіна та Е. Рупперта, які змістили фокус дослідження на аналіз політичної суб'єктності та перформативних цифрових актів лише під час яких користувач у кіберпросторі конституюється у статусі цифрового громадянина.

У вітчизняній науковій думці цифрове громадянство досліджується не так довго, як у зарубіжній, проте останнім часом з'являється все більше наукових досліджень присвячених різним її аспектам. Було визначено, що в українському науковому дискурсі переважають освітній (педагогічний), правовий та прикладний (функціональний) напрями розробки концепції цифрового громадянства.

Концепція цифрового громадянства є ключовою для глибокого розуміння трансформацій громадсько-політичної участі в сучасній цифровій епосі. Вона дозволяє пояснити, як політична активність еволюціонує від традиційних, часто інституціоналізованих і «вертикальних» моделей до децентралізованих та горизонтальних. Концепція переосмислює саму суть участі в цифровому просторі, надає інструментарій для розуміння того як цифрові технології створюють унікальні можливості для громадсько-політичного залучення громадян, відкриває нові можливості для колективної дії. Також вона підкреслює вирішальне значення цифрової грамотності як необхідної передумови для повноцінної, ефективної, усвідомленої та відповідальної громадсько-політичної участі. У сучасних реаліях цифрова грамотність – не розкіш, а базова умова, без якої громадяни ризикують опинитися за межами активного політичного життя, стикаючись із цифровим розривом (який відносно

нещодавно отримав новий вимір у контексті штучного інтелекту). Нарешті, надзвичайно корисною для інтерпретації є теоретична рамка Е. Істіна та Е. Рупперта, що дозволяє розглядати такі явища, як обговорення політичних подій у соціальних мережах, створення, підписання та поширення онлайн-петицій, або навіть такі повсякденні дії, як лайки, поширення чи блокування, як самостійні та впливові форми громадсько-політичної участі.

Література:

1. ГРОМАДЯНСТВО – тлумачення, орфографія, новий правопис онлайн. *СЛОВНИК*. URL: https://slovnyk.ua/index.php?swrd=громадянство (дата звернення: 6.06.2025).
2. ДОСЛІДЖЕННЯ. Медіаспоживання українців: третій рік повномасштабної війни. *ОПОРА*. URL: https://www.oporaua.org/viyna/doslidzhennya-mediaspozhivannya-ukrayinciv-tretiy-rik-povnomasshtabnoyi-viyni-25292 (дата звернення: 6.06.2025).
3. Ломачинська І., Волинець І. Світоглядні орієнтири цифрового громадянства в умовах глобалізаційних викликів сучасності. *Освітологічний дискурс*. 2024. Т. 45, № 2. С. 49–55. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/49714 (дата звернення: 16.06.2025).
4. Марченко В. В., Домбровська А. В., Килимник І. І. Правова концепція «цифрового громадянства»: конституційно-правовий та міжнародний аспекти. *Збірник наукових праць ХНПУ імені Г. С. Сковороди «Право»*. 2025. № 41. С. 58–65. URL: https://doi.org/10.34142/23121661.2025.41.07 (дата звернення: 16.06.2025).
5. Правдюк А. Цифрові права людини та цифрове громадянство. *Успіхи і досягнення у науці*. 2024. № 4(4). С. 204–218. URL: https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-204-218 (дата звернення: 16.06.2025).
6. Choi M. A concept analysis of digital citizenship for democratic citizenship education in the internet age. *Theory & research in social education*. 2016. Vol. 44, no. 4. P. 565–607. URL: https://doi.org/10.1080/00933104.2016.1210549 (дата звернення: 10.06.2025).
7. Conceptualization and measurement of digital citizenship across disciplines / L. L. Chen et al. *Educational research review*. 2021. Vol. 33. P. 100379. URL: https://doi.org/10.1016/j.edurev.2021.100379 (дата звернення: 10.06.2025).
8. Digital citizenship. *Cambridge Dictionary*. URL: https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digital-citizenship (дата звернення: 24.06.2025).
9. Digital citizenship: the Internet, society, and participation. The MIT Press, 2007. 272 p.
10. Isin E., Ruppert E. Being digital citizens. Rowman & Littlefield Publishers, Incorporated, 2020. 244 p.
11. Jæger B. Digital citizenship – A review of the academic literature. *Der moderne staat – Zeitschrift für Public Policy, Recht und Management*. 2021. Vol. 14, no. 1-2021. P. 24–42. URL: https://doi.org/10.3224/dms.v14i1.09 (дата звернення: 10.06.2025).
12. Jones L. M., Mitchell K. J. Defining and measuring youth digital citizenship. *New media & society*. 2016. Vol. 18, no. 9. P. 2063–2079. URL: https://doi.org/10.1177/1461444815577797 (дата звернення: 10.06.2025).
13. Marshall T. H. Citizenship and social class. *Citizenship and social class*. P. 1–52. URL: https://doi.org/10.2307/j.ctt18mvns1.5 (дата звернення: 18.06.2025).
14. Ribble M., Bailey G., Ross T. Digital citizenship: addressing appropriate technology behavior. *Learning & leading with technology*. 2004. Vol. 32, no. 1. P. 6–9. URL: https://eric.ed.gov/?id=EJ695788 (дата звернення: 10.06.2025).
15. Ribble M., Miller T. N. Educational leadership in an online world: connecting students to technology responsibly, safely, and ethically. *Online learning*. 2013. Vol. 17, no. 1. URL: https://doi.org/10.24059/olj.v17i1.310 (дата звернення: 10.06.2025).
16. Voronkova V., Kyvliuk O., Andriukaitiene R. The evolution from active responsible citizenship to digital citizenship in the context of critical thinking: the EU experience. *Humanities studies*. 2023. Vol. 91, no. 14. P. 23–34. URL: https://doi.org/10.32782/hst-2023-14-91-03 (дата звернення: 16.06.2025).

Дата надходження статті: 27.06.2025
Дата прийняття статті: 18.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351.86:005.334:355.02
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-22

Олексій РУСНАК
кандидат філософських наук, докторант,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
rusnak_alexey@ukr.net
ORCID: 0009-0002-9021-5429

РИЗИК-МЕНЕДЖМЕНТ У СТРАТЕГІЧНОМУ УПРАВЛІННІ: ВІД ЗАГРОЗ ДО ПРОАКТИВНИХ СТРАТЕГІЙ

Мета дослідження *– виявити онтологічну природу ризику в якості категорії управління майбутнім в умовах стратегічної невизначеності, а також обґрунтувати необхідність створення спеціалізованих інтелектуальних інструментів для ефективного ризик-менеджменту в різних сферах, зокрема у сфері державного управління. У статті проаналізовано категоріальний зміст поняття ризику як феномену, що виникає на межі теперішнього й майбутнього. Особливу увагу приділено концептуалізації управління ризиками як інструменту підвищення ефективності управлінських рішень.*

Методологія дослідження *ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує філософсько-категоріальний аналіз, логіко-семантичну реконструкцію понять, елементи системного мислення, а також інтерпретацію міжнародних стандартів управління ризиками (зокрема ISO 31000:2018 та ISO 31010:2009). У межах аналізу джерел застосовано також порівняльно-правовий аналіз українських нормативно-правових актів та міжнародних документів щодо термінів «ризик», «невизначеність», «загроза» і «небезпека».*

Наукова новизна *полягає у формулюванні нового бачення ризику як інтелектуального інструменту управління майбутнім у контексті теперішніх рішень. Ризик інтерпретується як вимірювана форма невизначеності, що дає змогу проєктувати поточні дії з урахуванням можливих майбутніх сценаріїв. Запропоновано розглядати ризик як керовану невизначеність, що потребує розробки спеціалізованих моделей реагування. Доведено, що ризик виконує функцію інтегративної управлінської категорії, яка дозволяє не лише ідентифікувати потенційні загрози, а й формувати проактивні стратегії прийняття рішень на рівні будь якої політики.*

Висновки. *Ризик є ключовим елементом стратегічного управління в умовах багатозначної та динамічної невизначеності. Він постає не лише як виклик, а й як інструмент конструктивного формування майбутнього. Ефективний ризик-менеджмент вимагає створення цілісного інтелектуального інструментарію, що поєднує аналітичні, прогностичні та нормативні механізми. У цьому контексті управління ризиками – це не лише реакція на потенційні небезпеки, а й активна стратегія проєктування безпечного й передбачуваного майбутнього. Стандартизація підходів до ризик-менеджменту (зокрема ISO 31000) створює методологічну основу для уніфікованого виявлення, аналізу й реагування на ризики у різних сферах: від державного управління й національної безпеки – до економіки, техносфери та соціального середовища.*

Ключові слова: *категорія ризик, ризик-менеджмент, стратегічне управління, управлінське рішення, державне управління.*

Alexey Rusnak. RISK MANAGEMENT IN STRATEGIC GOVERNANCE: FROM THREATS TO PROACTIVE STRATEGIES

The purpose of this study is to reveal the ontological nature of risk as a category of future governance under conditions of strategic uncertainty, as well as to substantiate the necessity of creating specialized intellectual tools for effective risk management in various spheres, including public administration. The article analyzes the categorical essence of the concept of risk as a phenomenon arising at the boundary between the present and the future. Particular attention is paid to the conceptualization of risk management as an instrument for enhancing the effectiveness of managerial decisions.

The research methodology is based on an interdisciplinary approach that combines philosophical and categorical analysis, logical and semantic reconstruction of concepts, elements of systems thinking, as well as interpretation of international risk management standards (in particular ISO 31000:2018 and ISO 31010:2009). Within the framework of source analysis, a comparative legal analysis of Ukrainian normative legal acts and international documents concerning the terms «risk», «uncertainty», «threat», and «danger» was also applied.

The scientific novelty lies in the formulation of a new vision of risk as an intellectual tool for managing the future in the context of present decisions. Risk is interpreted as a measurable form of uncertainty that enables the projection of current actions while taking into account possible future scenarios. It is proposed to consider risk as manageable uncertainty that requires the development of specialized response models. It is demonstrated that risk performs the function of an integrative managerial category, which allows not only the identification of potential threats but also the formation of proactive decision-making strategies at the level of any policy.

Conclusions. Risk is a key element of strategic management under conditions of ambiguity and dynamic uncertainty. It appears not only as a challenge but also as an instrument for the constructive formation of the future. Effective risk management requires the creation of a holistic intellectual toolkit that integrates analytical, predictive, and normative mechanisms. In this context, risk management is not only a reaction to potential dangers but also an active strategy

© Руснак О., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

for designing a safe and foreseeable future. The standardization of approaches to risk management (in particular ISO 31000) creates a methodological foundation for the unified identification, analysis, and response to risks in various fields – from public administration and national security to the economy, technosphere, and social environment.

Key words: *category of risk, risk management, strategic management, managerial decisions, public administration.*

Постановка проблеми. Поняття ризику є складним, багатоаспектним феноменом, що постійно перебуває в центрі уваги наукової спільноти. Його дослідження має міждисциплінарний характер і охоплює як теоретичні, так і прикладні виміри. У вивчення ризику залучені як теоретики, так і практики з різних галузей знань – зокрема, з організаційного менеджменту, фінансового управління, публічного управління та адміністрування, аналізу публічної політики, національної безпеки та оборони, військової справи, політології, психології, а також із технічних, інженерних, природничих (хімія, біологія) і соціогуманітарних наук. Така широта охоплення підтверджує міжгалузеву природу поняття ризику й обумовлює потребу у комплексному, інтегративному підході до його осмислення.

Дослідження ризику, зокрема уточнення його сутності й категоріального змісту, відкриває можливості як для подальших наукових пошуків, так і для практичної реалізації інноваційних рішень у відповідних сферах. Саме ця обставина обумовлює актуальність тематики дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематика ризику активно висвітлюється в наукових працях як українських, так і зарубіжних авторів, що працюють у різних галузях знань, зокрема: Ковбасюк Ю., Науменко В., Овандер Н., Степанян М., Шевченко А., Писаренко А., Комліченко О., Bentahar A., Rifai A., Drennan L. T., McConnell A., Stark A., Harry C. T., Gallagher N. W.

Варто також зауважити, що тема ризику розглядається не лише в межах академічних студій, а й у публіцистично-аналітичних роботах, це дослідження: DeMarco T., Lister T.

Мета статті – дослідження поняття «ризик» як міждисциплінарної категорії в контексті його онтологічного тлумачення, з акцентом на виявлення ключових змістових характеристик та визначення ролі цього явища в межах сучасних гносеологічних підходів в контексті проблеми стратегічного управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. Проблема ризику є надзвичайно складною. Поняття «ризик» потребує глибоких наукових досліджень, спрямованих на його визначення та осмислення в контексті міждисциплінарного підходу. Слід констатувати відсутність усталеного й однозначного розуміння цієї категорії. У науковому середовищі існують різні, а подекуди навіть протилежні погляди на сутність явища «ризик». У межах наукового дискурсу можна виокремити таку категоріальну логіку його тлумачення:

Ризик – контроль майбутнього. Ризик пов'язаний із проблемою прагнення контролювати майбутнє. Майбутнє є невизначеним і може стати джерелом загроз, що спричинятимуть втрати в постійно виникаючому теперішньому. Виникає запитання: яким чином можна здійснювати контроль над майбутнім у сучасності?

Інакше кажучи, якщо сьогодні не розпочати аналіз майбутнього з огляду на виявлення потенційних ризиків для нової сучасності, а також не проаналізувати сучасні дії (рішення) щодо їх можливої реалізації у майбутньому як проблем, і не ухвалити відповідних рішень у теперішньому, то вже завтра можуть виникнути значні втрати (рис. 1–2).

Саме у прагненні створити механізми контролю майбутнього й полягає сутність проблеми ризику (ризик-менеджменту).

Однак схема, зображена на (рис. 2), містить певну інтелектуальну складність, оскільки вимагає одночасного мислення у зворотному напрямку. Це суперечить природному способу сприйняття: людина зазвичай здатна уявляти майбутнє, але змоделювати теперішнє, виходячи з уявлень про майбутнє, – завдання надзвичайно складне, іноді навіть наближається до парадоксального мислення. Його суть полягає в необхідності інтелектуальної дії в теперішньому, ніби майбутнє вже настало, що, своєю чергою, змінює саму сучасність. Саме тому виникає потреба

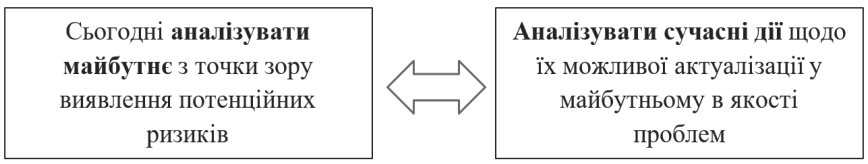

Рис. 1. Зв'язок між теперішнім і майбутнім

Рис. 2. «Коло невизначеності» стратегічного ризик-менеджменту

у створенні спеціального інтелектуального інструменту – ризик-менеджменту, який дає змогу поступово формувати «образи майбутнього» та трансформувати їх у стратегічні та оперативні практичні управлінські рішення в теперішньому.

Ризик – проблема в майбутньому. Розширене розуміння «контролю над майбутнім» міститься в книзі DeMarco, T. & Lister, T. «Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects» [8], де висловлюється думка: ризик – це проблема, яка ще не виникла, а проблема – це ризик, що вже матеріалізувався (рис. 2).

Інакше кажучи, ризик – це потенційна проблема, яка може виникнути в майбутньому (рис. 2). В економічній сфері це може означати фінансові збитки, у публічно-політичному змаганні – поразку на виборах, у науці – національне відставання в розвитку окремих галузей знань.

Причинами матеріалізації проблем (збитків, поразок тощо) найчастіше є:

– відсутність активного пошуку рішень щодо потенційних проблем у майбутньому;

– відсутність розроблених моделей реагування на виявлені загрози;

– відсутність необхідних змін у теперішньому, спрямованих на запобігання можливим негативним сценаріям.

У такому розумінні ризик – це відсутність необхідних дій**,** тобто системи управління ризиками, що забезпечує своєчасне реагування на можливі загрози. Її відсутність зрештою може призвести до виникнення реальних проблем – втрат, збитків або провалу проєкту.

Ризик як «вимірювана невизначеність». У XX столітті Джон Мейнард Кейнс і Френк Найт сформулювали ключову відмінність: ризик – це ситуація, у якій ймовірності відомі або можуть бути визначені, тоді як невизначеність – це ситуація, у якій ймовірності або невідомі, або не можуть бути обґрунтовано оцінені (Keynes in Hopkin & Nightingale, 2006, p. 358) [7].

Френк Найт запропонував чітко розрізняти вимірювану невизначеність (ризик у вузькому сенсі) та невимірювану невизначеність (власне uncertainty), наголошуючи на межах можливостей математичного підходу до оцінювання невідомого (рис. 3).

У контексті обмеженої невизначеності ми стикаємося з небезпекою безмежної невизначеності, яка або паралізує процес прийняття

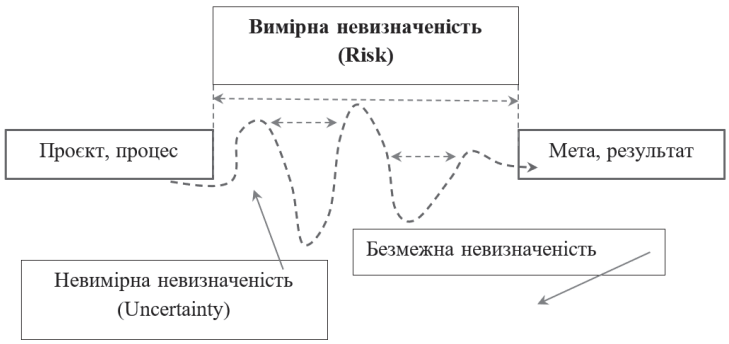

Рис. 3. Ризик і невизначеність або «вимірювана невизначеність»

Таблиця 1

Основні формули оцінювання ризиків у галузях

№	Галузь	Формула	Опис	Приклад
1	Фінанси	$VaR = Z \times \sigma \times \sqrt{t}$	Value at Risk: потенційні втрати за певний період з заданою ймовірністю	$VaR = 1.65 \times 0.05 \times \sqrt{10} = 0.26$ (26% втрат при 95% довірчому інтервалі за 10 днів)
2	Фінанси	$Sharpe = (Rp - Rf) / \sigma p$	Коефіцієнт Шарпа: ефективність дохідності з урахуванням ризику	(10% − 2%) / 5% = 1.6
3	Управління проєктами	EMV = Σ (ймовірність × наслідок)	Очікуване грошове значення ризику	0.3×10 000 + 0.7×0 = 3 000
4	Екологія / промисловість	Ризик = Частота × Наслідок	Класична оцінка ризику в техногенній сфері	1 аварія / 10 років × 100 млн збитків = 10 млн щорічно
5	Державне управління	R = P × V × E	Ризик як добуток імовірності (P), уразливості (V) та впливу (E)	0.5 × 0.6 × 1 000 000 = 300 000
6	IT / Кібербезпека	Ризик = Актив × Загроза × Уразливість	Формула STRIDE/DREAD	5 (цінність даних) × 0.8 (загроза) × 0.9 (уразливість) = 3.6
7	Стратегія / політика (рис. 7)	$E = C \times (1 - \eta)$	Оцінка залишкових збитків після реалізації заходів реагування	C = 1 млрд, $\eta = 0.8 \rightarrow E = 1 \times (1-0.8) = 0.2$ млрд

рішень, або призводить до безрозсудної сміливості – обидва сценарії несуть потенційно катастрофічні наслідки.

Згідно з [7], ризик – це «вимірювана невизначеність» (рис. 3), яку можна описати за допомогою математичних підходів до її визначення, кількісного аналізу процесу досягнення цілей, оцінки вигод, загроз і потенційних збитків. Конкретні, наприклад кількісні методи оцінювання ризику (Табл. 1), значною мірою залежать від характеру ситуації, сфери управління, галузі діяльності та специфічних вимог до системи управління ризиками.

Водночас, хоча математичні інструменти є ефективними для вирішення завдань, пов'язаних із ризиком, вони мають суттєві обмеження в умовах глибокої або радикальної невизначеності – коли бракує даних для розрахунків або неможливо передбачити навіть межі можливих сценаріїв.

Ризик – це керований ризик (рис. 4). Управління ризиками в контексті невизначеності – це пошук шляхів до досягнення визначеності. Інакше кажучи, протилежністю до невизначеності є визначеність – стан, у якому все зрозуміло і присутня абсолютна достовірність того, що відбувається. Відтак, ризик зникає тоді, коли настає визначеність. Проміжну форму між невизначеністю і визначеністю можна тлумачити як керований ризик. У цьому сенсі ризик – це процес управління невизначеністю, спрямований на досягнення визначеності

Якщо розглядати ризик як невизначеність, то він не піддається безпосередньому виявленню. Лише завдяки методології виявлення – створенню умов, за яких ризик трансформується у визначеність і стає вимірюваною невизначеністю – ми можемо говорити про його наявність.

Визначеність може бути: понятійно-смисловою, логічно-описовою, аналітично-прогностичною, математично-статистичною, визначеною методами конкретної галузі науки або досвіду управління. Це дозволяє, з одного боку, розуміти «те, що відбувається», а з іншого – формувати управлінське рішення і здійснювати управління реальністю в контексті публічно-державного, корпоративного, бізнесового або іншого типу галузевого управління.

Прагнення керувати ризиком передбачає використання цілого спектра методів, які дозволяють його виявити та визначити (рис. 4).

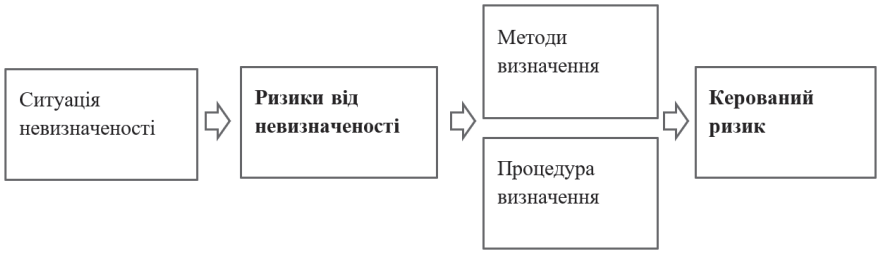

Рис. 4. Ризик як керований ризик: управління ризиками як процес визначення

Звідси – різноманітні підходи (методи) до ідентифікації ризиків (виявлення та визначення), що становить сутність стандарту. Саме в цій логіці і був розроблений стандарт ISO 31010:2009 Risk Management [12], в якому ризик, або управління ризиком, розглядається як методологія визначення ризику.

Ризик як ймовірна загроза (джерело ризику) або небезпека. Ризик пов'язаний із невизначеністю умов, наявністю кількох альтернативних рішень та імовірністю настання негативного результату [1]. У контексті джерела [1] «ризик» розглядається як невизначеність щодо можливості досягнення мети проєкту або отримання конкретного результату – вигоди чи збитків. У такому підході поняття «ризик» можна визначити як ймовірність настання події, що може мати різні наслідки – від досягнення нового результату чи успішного вирішення проблеми до виникнення збитків або недосягнення очікуваних результатів. Інакше кажучи, ризик – це одночасно і можливість, і загроза, що може призвести як до позитивних, так і до негативних наслідків. Така багатозначність ускладнює однозначне тлумачення поняття «ризик» і вимагає його розмежування з близькими за змістом термінами, зокрема: «невизначеність», «загроза», «криза», «наслідок», «небезпека» тощо.

Термінологія, запропонована *United Nations Office for Disaster Risk Reduction* (UNDRR), визначає небезпеку як *«процес, явище або діяльність людей, що може спричинити втрату життя, травми чи інший вплив на здоров'я, пошкодження майна, соціальну та економічну дестабілізацію або руйнування навколишнього середовища»*. Розширений глосарій, наведений в *Інструкції з проведення аналізу ризиків*, затвердженій *Державною прикордонною службою України* (у складі МВС), охоплює такі поняття: ризик, індикатор ризику, аналіз ризику, прогнозування ризиків, профілювання ризиків, спільний аналіз ризиків та спільна інтегрована модель аналізу ризиків. У цій інструкції ризик розглядається як *ймовірність виникнення загрози* [4].

У Законі України «Про національну безпеку» поняття *«загрози національній безпеці»* тлумачиться як явища, тенденції та чинники, що унеможливлюють або ускладнюють реалізацію національних інтересів і збереження національних цінностей України. Стратегія національної безпеки визначає як наявні, так і передбачувані загрози національній безпеці та національним інтересам України [4].

Водночас у практиці терміни *«загроза»* і *«небезпека»* часто вживаються як синоніми. Наприклад, в українському перекладі Директиви ЄС Seveso III термін *hazard* перекладено як *«загроза»*, тоді як Кодекс цивільного захисту України використовує поняття *«небезпека виникнення надзвичайних ситуацій»* [4]. У системі національної безпеки України загроза трактується як *явище або чинник, що унеможливлює реалізацію національних інтересів* [6]. Таким чином, ризик виступає як *похідне поняття*, що ґрунтується на *ймовірності реалізації загроз* та *масштабах їх потенційного впливу* [10].

Ризик як наслідки. Ризик часто асоціюється з негативними наслідками, однак у багатьох випадках його прийняття є передумовою досягнення вигоди. Наприклад, перевищення швидкості може скоротити час у дорозі, а вдала інвестиція в умовах невизначеності – забезпечити прибуток. Відтак, ризик виступає не лише як загроза, а й як інструмент реалізації сприятливих можливостей [9].

Закон України «Про об'єкти підвищеної небезпеки» визначає ризик як «ступінь імовірності певної негативної події, яка може відбутися в певний час або за певних обставин на території об'єкта та/або за його межами». У цьому ж законі запроваджується поняття «управління ризиком» – процес ухвалення рішень і здійснення заходів, спрямованих на забезпечення мінімально можливого рівня ризику.

Схожі підходи до тлумачення поняття ризику містяться в інших нормативно-правових актах. Зокрема, Закон «Про забезпечення санітарного та епідемічного добробуту населення» визначає ризик як можливість виникнення та масштаб наслідків негативного впливу. Закон «Про якість і безпеку харчових продуктів», а також законодавчі акти у сфері біобезпеки – зокрема «Про ветеринарну медицину», «Про карантин рослин» і рамковий Закон «Про технічні регламенти» – подають ризик як ймовірність настання несприятливої події та потенційний масштаб її наслідків. Усі ці документи акцентують на управлінні ризиками як ключовому засобі зниження шкоди [4].

Поняття ризик-експозиції описує ситуації, у яких зацікавлені сторони зазнають потенційних втрат. На організаційному рівні виділяють такі основні класи експозицій ризику:

– Прямі збитки (втрата або пошкодження майна, нерухомості);

– Непрямі збитки (втрата доходів, збільшення витрат);

– Збитки, пов'язані з відповідальністю (наприклад, юридичні зобов'язання);

– Збитки, пов'язані з втратою ключових фахівців [1].

Нарешті, ризики-катастрофи – це такі ризики, реалізація яких може повністю зупинити проєкт, вимагаючи його радикального перегляду або навіть повного скасування [8].

Ризик як поєднання ймовірності події та її наслідків (рис. 5). Підсумовуючи викладене вище та спираючись на визначення ISO/IEC 2002, можна стверджувати, що ризик – це «поєднання ймовірності події та її наслідків» (ISO/IEC 2002) [9].

– Загроза-ризик (рис. 5) – це фактор небезпеки; сама небезпека є проявом загрози. У цьому контексті завжди необхідно враховувати ймовірність настання загрози – саме це і є сутність ризику. Інакше кажучи, загроза – це конкретна причина потенційної шкоди, тоді як ризик-загроза – це ймовірність реалізації цієї загрози, що може вплинути на досягнення цілей або змінити хід певного процесу.

– Ризик-наслідок (рис. 5) – це ймовірність реалізації загрози. Наслідок як прояв ризику – це вже результат матеріалізації події, яка впливає на досягнення поставлених цілей. Такий вплив може бути як негативним, так і позитивним [11].

Ризик – залежність від досягнення цілей. Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, ризик – це вплив невизначеності на досягнення цілей організації. Ця концепція набула широкого застосування в державному секторі України після офіційного впровадження ISO 31000 у 2019 році [3], [9]. Аналогічно, у PMBOK 7 ризик визначається як невизначена подія або умова, яка, у разі настання, матиме позитивний або негативний вплив на цілі проєкту [13].

Таким чином, ризик виникає в точці перетину цілей та невизначеності – як можливість того, що певна подія або умова змінить строки, вартість, якість чи інші параметри досягнення цілей проєкту [5]. Теоретично ризик можна також описати як ймовірність того, що подія, яка може відбутися, матиме несприятливий вплив на досягнення цілей або на активи компанії. Подія має бути потенційною, а ймовірність її настання – оціненою. Таке розуміння охоплює як випадковість події (ймовірність), так і масштаби її наслідків, з урахуванням того, як саме ця подія може вплинути на здатність організації досягати поставлених цілей [9].

Ризик як перешкода (рис. 6). Ще одним підходом до розуміння ризику – як розширення трактування стандарту ISO 31000:2018 [11] (де ризик визначається як вплив невизначеності на досягнення мети) – є сприйняття ризику як перешкоди на шляху реалізації проєкту (рис. 6).

Виходячи з цього, методи управління ризиками зводяться до двох основних стратегій:

– ухилення (avoidance) та

– послаблення (mitigation).

Усі інші інструменти ризик-менеджменту – це лише варіації або вдосконалення цих базових підходів.

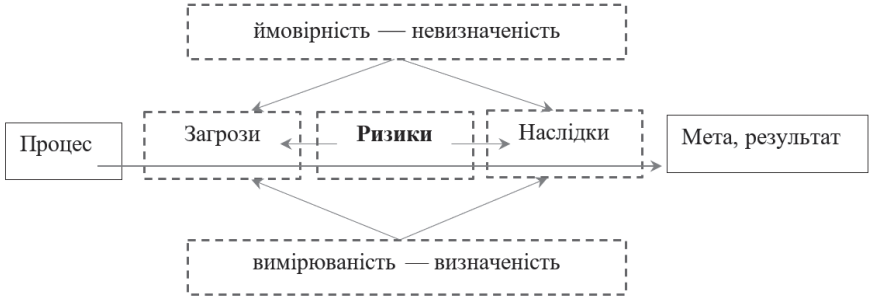

Рис. 5. Ризик як поєднання ймовірності події та її наслідків у контексті ймовірної вимірюваності

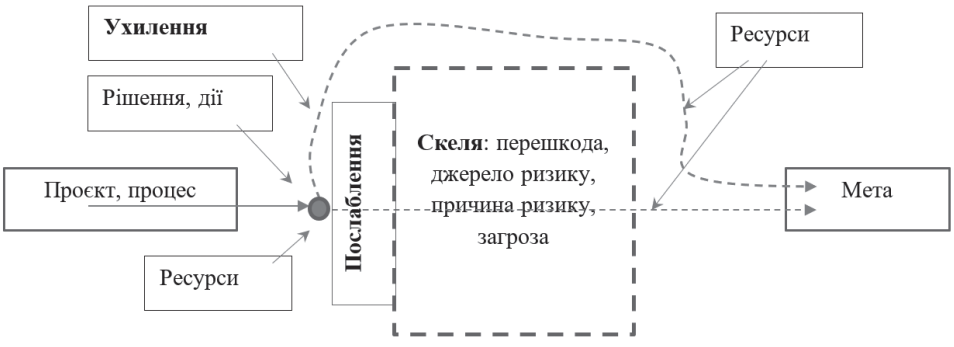

Рис. 6. Ризик як перешкода

Проєкт (або процес), рухаючись у напрямку досягнення мети, може зіштовхнутися з відомою або непередбачуваною загрозою – умовною «скелею» (рис. 6). Виникає потреба:

– обійти її,

– подолати,

– уникнути зіткнення,

– передати ризик іншим,

– розділити загрозу на менші частини,

– компенсувати вплив через превентивні заходи.

У цьому контексті управління ризиками – це:

– планування дій для подолання перешкоди або

– компенсація наслідків, якщо уникнути її не вдалося,

– або зменшення шкоди, отриманої внаслідок матеріалізації ризику.

Загрозу можна розділити на частини, нейтралізувати або мінімізувати її вплив. У будь-якому разі, управління ризиками передбачає:

– розрахунок ймовірності уникнення загрози,

– або пошук можливостей для прийняття ризику із його частковим пом'якшенням.

Ризик як кризова ситуація (рис. 7). Ще одним розширенням розуміння поняття «ризик» є його трактування як кризової ситуації. У цьому контексті ризик складається із зони ризику (тобто самої кризової ситуації загалом), яка включає сукупність елементів і характеризується відхиленням (наприклад, АВ або АС), що і можна визначити як «ризик».

Відповідно до стандарту ISO 31000:2018, ризик описується як відхилення від очікуваного результату (тобто вплив), яке може бути як позитивним, так і негативним, і аналізується з огляду на його джерело, потенційні події, наслідки та ймовірність їх настання [4].

На схемі (рис. 7) показано, як подія А змінює хід проєкту, викликаючи відхилення – або у напрямку збитків (АС), або прибутку (АВ). У першому випадку виникає негативний ризик, у другому – позитивний ризик.

Під час реалізації проєкту (процесу) може виникнути загроза (А), яка змінює його траєкторію – від нормального перебігу (АХ) чи досягнення бажаного результату (В) у напрямку втрат (С). Подія А зменшує прибутковість і поступово призводить до збитків або інших негативних наслідків, або навпаки.

Поняття «позитивного ризику» (АВ), або «шансу», застосовується у випадках, коли результат перевищує очікування – наприклад, завдяки непрямим позитивним ефектам інших заходів чи зменшенню витрат у порівнянні з запланованим рівнем.

Натомість «негативний ризик» (АС) може проявлятися у вигляді нестачі ресурсів, затримок, невиконання цілей тощо. Важливо, що одна й та сама подія може бути джерелом як позитивного, так і негативного ризику [2].

Узагальнюючи, «ризик як криза» – це відхилення від очікуваного результату (Х), яке може бути як негативним, так і позитивним, і часто включає обидва елементи одночасно. У цьому сенсі ризик-криза охоплює загрози та можливості, що можуть виникати паралельно [11].

Ризик як індивідуальне сприйняття. У процесі аналізу категорії ризику необхідно враховувати суб'єкта оцінювання, тобто особу, яка безпосередньо взаємодіє з ризиком. Для глибшого розуміння цього аспекту доцільним є залучення методології психології та філософії. Ризик невід'ємно пов'язаний з індивідом, який його сприймає та інтерпретує. Така взаємодія є формою зіткнення людини з невизначеністю, що в кожному конкретному випадку набуває унікального характеру, формуючи індивідуальні реакції, рішення та наслідки. Цей процес визначається поняттям «сприйняття ризику», що має суб'єктивну природу: те, що для однієї особи є загрозою, для іншої може вбачатися як можливість. Сприйняття ризику формується під впливом низки чинників – рівня спеціальної підготовки, особистого досвіду, соціокультурного контексту, а також умов, у яких ухвалюється рішення [7]. Таким чином, категорія ризику не може бути зведена виключно до математичних або статистичних

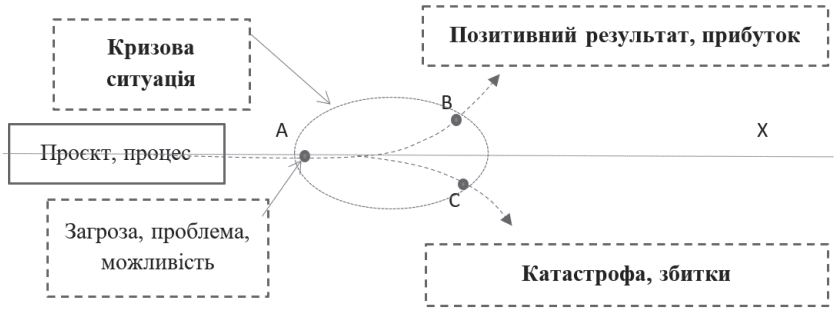

Рис. 7. Ризик як відхилення в контексті реалізації проекту або процесу

моделей управління. Вона потребує комплексного, міждисциплінарного підходу, що враховує як об'єктивні характеристики ризиків, так і суб'єктивну складову їх сприйняття.

Ризик і системність. Завершуючи, варто підкреслити, що ризики стають особливо загрозливими у випадках, коли вони набувають системного характеру. У такому разі поодинокі прояви небезпеки переростають у комплексні кризові процеси. Наприклад, втрата ефективного державного управління може ініціювати соціально-політичні ризики, які трансформуються в загрози конституційному ладу, а надалі – у військові конфлікти, демографічну деградацію, економічну нестабільність та соціальні потрясіння. Водночас економічні ризики, зокрема глибокі фінансові дисбаланси, можуть слугувати каталізатором соціальних конфліктів, що в підсумку призводить до втрати політичної легітимності та загальної нестабільності в державі. Така динаміка свідчить про здатність ризиків запускати ланцюгові реакції з потенційно катастрофічними наслідками. Нейтралізація подібних системних ризиків вимагає значних ресурсів, проактивного управління, а також скоординованої діяльності державних інституцій і механізмів, відповідальних за моніторинг, контроль та компенсацію загроз. Це, своєю чергою, формує підґрунтя для побудови ефективної та стійкої системи державно-суспільної безпеки.

Прийняття рішень в умовах ризику. Прийняття рішень у ситуаціях ризику залежить від оцінки ймовірних наслідків. У цьому контексті ризик охоплює не лише загрози, а й потенційні можливості, що вимагає від менеджера обґрунтованих та виважених дій. У підприємницькому середовищі ризик є невід'ємним елементом процесу ухвалення рішень в умовах неповної або обмеженої інформації [7], що, по суті, відображає невизначеність щодо майбутнього (див. рис. 1).

Групова та індивідуальна діалогічність і альтернативне мислення. Прогностична діяльність, орієнтована на виявлення ефективних рішень у межах аналізу потенційних ризиків, потребує високорозвиненого альтернативного мислення, здатності до продуктивного зіткнення різних поглядів, застосування нестандартних підходів, міждисциплінарної взаємодії, а також спирання на комплексні наукові дослідження й практичний досвід з різних галузей. У цьому контексті ефективна діяльність у сучасній системі глобального ризик-менеджменту зумовлює необхідність формування динамічних пошукових спільнот, які об'єднують фахівців із різними професійними траєкторіями, знаннями й управлінськими практиками.

Висновок. Кожна з концепцій, що розширює розуміння категорії «ризик», зрештою зводиться до базового концепту, представленого на (рис. 1–2). Інакше кажучи, управління ризиками – це прагнення здійснювати контроль над майбутнім уже в теперішньому. У цьому контексті ризик постає як проблема, яка може реалізуватись у майбутньому, якщо сьогодні не вжити відповідних управлінських заходів для її попередження або мінімізації. Це прагнення до контролю може набувати різних форм, однак важливо підкреслити, що викладені в статті концепції не вичерпують усього спектра підходів до осмислення феномену ризику.

Ризик може бути представлений у кількох взаємопов'язаних вимірах:

– як вимірювана невизначеність;

– як інструмент ідентифікації невизначеності;

– як потенційна загроза (ризик-джерело) та водночас – як наслідок (ризик-результат);

– як перешкода на шляху досягнення цілей (зокрема, в контексті проєктного управління – недосягнення стратегічних результатів організації);

– як кризова ситуація, що потребує оперативних рішень на всьому шляху реалізації процесу-проєкту.

Останній підхід – розгляд ризику як кризової ситуації – дозволяє синтезувати попередні моделі (див. рис. 1–6), поєднуючи теперішній стан і майбутні наслідки, загрозу та її потенційний розвиток. Такий підхід дає змогу трактувати ризик не лише як небезпеку, а й як джерело можливостей або рішень, що можуть мати як негативні, так і позитивні наслідки.

Відрізки AB та AC на рис. 7 (а також Табл. 1, форм. 7: $E = C \times (1 - \eta)$), які можна інтерпретувати як вимірювану визначеність, дають змогу:

– встановлювати контрольні точки,

– прогнозувати розвиток подій,

– розробляти аналітичні моделі управління ризиком.

Слід наголосити, що ризик – це не лише об'єктивно вимірювана ймовірність настання небажаної події, а й складне суб'єктивно-соціальне явище. Він поєднує в собі індивідуальне сприйняття, суб'єктивну та колективну невизначеність, ситуації страху, масової паніки, а також реальні загрози для життя окремої людини, суспільства і держави загалом.

Контроль над ризиками в умовах сучасних складних систем вимагає створення потужних компенсаторних механізмів – як у сфері державного управління, так і в інших галузях життєдіяльності та системах управління.

Література:

1. Енциклопедія державного управління : у 8 т. / Нац. акад. держ. упр. при Президентові України ; наук. ред. кол. : Ю. В. Ковбасюк (голова) [та ін.]. К. : НАДУ, 2011. Т. 2 : Методологія державного управління / наук. ред. кол. : Ю. П. Сурмін (співголова), П. І. Надолішній (співголова) [та ін.]. 692 с.

2. Науменко В. Поняття невизначеності та відображення ризику у практиці формування державних цільових програм соціально-економічного розвитку. Інвестиції: практика та досвід. 2023. № 7. DOI: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2023.7.135

3. Овандер Н. Огляд міжнародних та українських стандартів з управління ризиками з погляду сучасних викликів та загроз. Економіка та суспільство. 2021. № 27. DOI: https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-27-26

4. Степанян М., Шевченко А. Оцінка координації управління ризиками та загрозами. Київ : ПРООН в Україні, 2020. 60 с. URL: https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/migration/ua/Risk-and-Threats-Management-Coordination-Assessment_UA.pdf (дата звернення: 08.05.2025).

5. Писаренко А., Комліченко О. Управління ризиками екологічних проєктів. Суспільство та національні інтереси. 2024. № 4(4). DOI: https://doi.org/10.52058/3041-1572-2024-4(4)-1270-1283

6. Про національну безпеку України: Закон України від 31.03.2023 р. № 2469-VIII. Офіційний вебпортал Верховної Ради України. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2469-19#Text (дата звернення: 15.07.2024).

7. Bentahar A., Rifai A. Risk and risk management in the public sector: A theoretical contribution. Journal of Economics and Finance Management Studies. 2023. Vol. 5, No. 9. Article 3. DOI: https://doi.org/10.47191/jefms/v5-i9-03

8. DeMarco T., Lister T. Waltzing with Bears: Managing Risk on Software Projects. New York : Dorset House Publishing, 2003

9. Drennan L. T., McConnell A., Stark A. Risk and crisis management in the public sector. 2nd ed. London : Routledge, 2014. DOI: https://doi.org/10.4324/9781315816456

10. Harry C. T., Gallagher N. W. An effects-centric approach to assessing cybersecurity risk. 2019. URL: https://www.jstor.org/stable/resrep20424 (дата звернення: 05.06.2025).

11. International Organization for Standardization. ISO 31000:2018. Risk management – Guidelines. Geneva : ISO, 2018. URL: https://www.iso.org/obp/ui/ru/#iso:std:iso:31000:ed-2:v1:en (дата звернення: 05.06.2025).

12. Ministry of Economic Development of Ukraine. National standard of Ukraine: Risk management. General risk assessment methods (IEC/ISO 31010:2009, IDT) (DSTU IEC/ISO 31010:2013). Kyiv : Ministry of Economic Development, 2015.

13. Project Management Institute. A guide to the project management body of knowledge (PMBOK® Guide). 7th ed. Newtown Square, PA : Project Management Institute, 2021. URL: https://www.pmi.org/standards/pmbok (дата звернення: 05.06.2025).

Дата надходження статті: 20.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 355.45:316.77(091)
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-23

Валерій САВЧУК
аспірант,
Приватний вищий навчальний заклад «Європейський університет»
ORCID: 0009-0008-6051-0252

ІСТОРИЧНА ЕВОЛЮЦІЯ ІНФОРМАЦІЙНОЇ СКЛАДОВОЇ ГІБРИДНИХ ВОЄН: ВІД БІБЛІЙНИХ ТЕКСТІВ ДО АЛГОРИТМІВ СОЦІАЛЬНИХ МЕРЕЖ

У статті здійснено системний аналіз еволюції інформаційної складової збройних конфліктів від ритуалів і символів доісторичних спільнот до організованих державних пропагандистських систем XX століття. На матеріалі археологічних, біблійних, античних, середньовічних і модерних джерел показано, що вербальні формули, сакральні образи, наративи та візуальні символи слугували інструментом мобілізації власних армій і деморалізації противника протягом всієї воєнної історії людства. Вперше в українському політологічному дискурсі розглянуто відомий епізод біблійних оповідей в якості ранного прикладу інформаційно-психологічних операцій – нічний рейд Гедеона у табір мідіянітян. Також проаналізовано використання дезінформації в відомих прикладах з історії Троянської війни і риторичні практики афінської демократії, як прояв мобілізуючої пропаганди. Згадано монументальну репрезентацію перемог Древнього Риму, що сформувала візуально-інформаційний простір імперії Цезаря і Августа. При розгляді східних традицій ведення війни на прикладі фундаментального і до цих пір актуального трактату Сунь Цзи «Мистецтво війни» автор доходить висновку, що саме у Древньому Китаї вперше проблема досягнення переваги у воєнному протистоянні була доведена до рівня управління інтерпретаціями, заклавши основи сучасних інформаційних стратегій. Після винайдення друку пропаганда набула можливості масового тиражування і швидкого масштабування, що продемонстровано на прикладах Реформації та революційних рухів раннього Нового часу. Окремо охарактеризовано перехід до індустріальних медіа: плаката, кіно, радіо, які у Першій та Другій світових війнах перетворили інформацію на стратегічний ресурс. Аналіз міжвоєнних, як демократичних, так і тоталітарних моделей контролю медіа доповнено оглядом інформаційних кампаній Холодної війни, де радіомовлення, листівки й телевізійні сюжети визначально впливали на формування громадської думки та бойовий дух протиборствуючих сторін. Автор узагальнює типові тактики впливу – апеляція до страху, авторитету, колективної пам'яті і демонструє їх повторюваність у різні епохи. Практична цінність роботи полягає у створенні історичної матриці, що може слугувати основою для подальшого дослідження інформаційної складової сучасних воєн.

Ключові слова: *інформаційна війна, інформаційно-психологічна операція, пропаганда, наратив, колективна пам'ять, ритуал, символ, медіа, дезінформація.*

Valerii Savchuk. HISTORICAL EVOLUTION OF THE INFORMATIONAL COMPONENT OF HYBRID WARS: FROM BIBLICAL TEXTS TO SOCIAL-MEDIA ALGORITHMS

The article presents a systemic analysis of how the informational dimension of armed conflict has evolved – from the rituals and symbols of prehistoric communities to the state-run propaganda systems of the twentieth century. Drawing on archaeological, biblical, classical, medieval and modern sources, it demonstrates that verbal formulae, sacred images, narrative frames and visual symbols have consistently served to mobilise one's own forces and demoralise the enemy throughout the entire military history of humankind. For the first time in Ukrainian political-science discourse, the well-known biblical episode of Gideon's night raid on the Midianite camp is interpreted as an early information-psychological operation. The study also examines the use of disinformation in famous accounts of the Trojan War and the mobilising rhetoric of Athenian democracy. It highlights the monumental self-representation of Roman victories, which created a lasting visual-informational landscape in the empire of Caesar and Augustus. Turning to Eastern warfare traditions, the article argues – through Sun Tzu's enduring treatise The Art of War – that ancient China was the first to raise battlefield advantage to the level of managing interpretations, thereby laying the foundations of modern information strategy. Following the invention of printing, propaganda acquired the capacity for mass replication and rapid diffusion, as illustrated by the Reformation and early-modern revolutionary movements. Particular attention is paid to the rise of industrial media – poster art, cinema and radio – which turned information into a strategic resource during the First and Second World Wars. Analyses of democratic and totalitarian inter-war models of media control are complemented by a review of Cold-War information campaigns, where radio broadcasts, leaflets and television reports decisively shaped public opinion and combat morale on both sides. The author synthesises recurring influence tactics appeals to fear, authority and collective memory and demonstrates their persistence across epochs. The practical value of the study lies in providing a historical matrix that can serve as a foundation for further research on the informational component of contemporary warfare.

Key words: *information warfare, information-psychological operation, propaganda; narrative, collective memory, ritual, symbol, media, disinformation.*

© Савчук В., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Вступ. Історія воєн людства нерозривно пов'язана з історією комунікації: від сакральних ритуалів, що формували первісні уявлення про світоустрій, до високотехнологічних мережевих платформ, здатних суттєво впливати на сприйняття і результати сучасних конфліктів. Інформаційний вимір війни – це не лише тло чи «доповнення» до кінетичних дій, це самостійний фронт, на якому вирішується доля легітимності дій, моральної переваги та кінцеві результати війни. Вивчаючи еволюцію цього виміру від доісторичних культур до системної державної пропаганди ХХ ст., ми опановуємо інструментарій для кращого розуміння сьогоднішніх гібридних та когнітивних протистоянь. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі інформації як ресурсу сили та необхідністю історичної рефлексії для вироблення сучасних оборонних стратегій.

Матеріали та методи. У роботі застосовано міждисциплінарний підхід, що поєднує історіографічний, порівняльно – аналітичний та герменевтичний методи.

Джерельна база охоплює:

– археологічні та антропологічні студії ритуалів насильства первісних спільнот;

– біблійні тексти (Книга Суддів, Книги Царів) з біблієзнавчими коментарями;

– класичні твори античних авторів (Гомер, Фукідід, Юлій Цезар) у сучасних українських та англомовних перекладах;

– середньовічні трактати і документи доби Реформації;

– візуальні, кінематографічні та друковані зразки пропаганди XIX–XX ст.;

– нормативні та аналітичні матеріали урядових відомств періоду Холодної війни.

Методологія включає: контент-аналіз первинних текстів і зображень для виявлення наративних схем мобілізації та деморалізації; порівняльний аналіз інформаційних практик у різні епохи з метою встановлення їхньої спадкоємності та трансформацій; герменевтичне прочитання ключових концептів (ритуал, символ, наратив, пропаганда) у їх історико-культурному контексті. Такий комплексний інструментарій дав змогу простежити довгі «траєкторії» інформаційного впливу і виокремити сталі тактики (апеляція до страху, підрив авторитету, маніпуляція колективною пам'яттю, тощо), що повторюються попри технологічний прогрес.

Мета статті. Систематизувати історичну еволюцію інформаційної складової війни від найдавніших форм комунікативної дії до державних пропагандистських систем ХХ ст., виявити універсальні механізми впливу на масову свідомість і показати, як ці механізми заклали підвалини сучасних стратегій інформаційно-психологічних операцій.

Результати. Війни супроводжували людство від найдавніших форм його організованого існування. Як зазначає антрополог Браян Генкс, «не було жодного дня в історії людства, коли хоча б одна людина не зазнала шкоди чи не загинула від рук іншої» [18]. Археологічні свідчення підтверджують значимість і самого феномену війни і супровідних інформаційних практик у найдавніших культурах. Символи та ритуали при цьому діяли як засіб переконання й контролю: у класичному тлумаченні міфу та ритуалу, запропонованому британською антикознавицею і лінгвістом Джейн Еллен Гаррісон, «вимовлене слово має силу дії» [20], а отже, інформаційна дія вже на ранньому етапі історії людства розглядалася як еквівалентна фізичній. У цьому контексті війна з самого початку постає не лише як фізичне протистояння, а як боротьба за уми, де перемогу здобуває той, хто здатен краще конструювати реальність, підтримувати бойовий дух і деморалізувати супротивника ще до першого удару. Ця закономірність зберігається у наступних історичних епохах, збагачуючись новими засобами.

Якщо у доісторичних культурах функцію інформаційної дії виконували ритуали, символи та архетипи, то в біблійній традиції ми вже маємо приклади усвідомленого інформаційно-психологічного впливу. Особливе значення в цій традиції мають образи Божої волі, пророчих снів, страху перед «Божим судом», що виконують роль ранньої політичної пропаганди та маніпуляції.

Можливо, чи не першим в письмовій історії людства прикладом інформаційно-психологічної операції, яка випереджає саму фізичну сутичку, є біблійний сюжет про Гедеона та його перемогу над мідіянітянами. У цій оповіді Бог наказує Гедеону скоротити військо до 300 воїнів, аби перемога не виглядала як результат людської сили, а була приписана божественному втручанню. Та справжня сила цього епізоду полягає у віртуозному використанні інформаційного впливу, який деморалізує противника ще до початку бою. Гедеон ділить своїх воїнів на три групи й надає їм замість мечів смолоскипи, глеки та сурми. Уночі, коли ворожий табір спить, вони розбивають глеки, здіймають крики й сурмлять, створюючи враження численного нападу. Ключовий момент – вигук: «Меч Господній і Гедеонів!» [2]. Перед цим один із мідіянітян мав сон, у якому хлібина знищує намети – інший тлумачить цей сон як символ меча Гедеона [1]. Це спричиняє паніку серед ворогів, якіпочинають вбивати один одного, вважаючи, що їх атакує велике військо, підсилене божою могутністю і гнівом. Це психологічна війна в найкращому її прояві [8].

У добу античності воєнне протистояння дедалі частіше ставало не лише змаганнями армій на полі бою, а й конфліктом уявлень, символів, страхів та легітимацій. Поліси й імперії, змагаючись між собою, формували наративи, покликані переконати не лише власних громадян, а й сусідні держави і майбутні покоління у правомірності власної агресії, героїзмі захисту чи винятковості цивілізаційної місії. У давньогрецькому світі важливу роль у цьому процесі відігравала розвинена політична риторика. Афінська демократія, яку репрезентувала розвинена політична риторика, зокрема в часи Перикла трансформувала колективну пам'ять про війну в інструмент консолідації громади. Його знаменита «Поховальна промова», яку наводить Фукідід, створює образ смерті як найвищої громадянської доблесті, де загибель на полі бою означає не втрату, а піднесення: захисники полісу загинули не тому, що були слабкі, а тому, що обрали честь [6]. Один з найвідоміших літературних героїв античної цивілізації Одіссей, уособлює тип героя, чия сила полягає не стільки у фізичній могутності, скільки у винахідливості, здатності до стратегічного обману та психологічного впливу на ворога. Найбільш відома операція, яка стала метафорою для обманних дій проти переважаючого ворога, – описаний у «Одіссеї» Гомера план із Троянським конем – демонструє структурні елементи інформаційно-психологічної операції: використання обману, символьного навантаження (дар богам), а також експлуатацію релігійної довіри ворога [4].

В епоху розквіту і експансії Древнього Риму практика інформаційного супроводу війни вже набула системності і підтримувалася на найвищому державному рівні. Юлій Цезар у своїх «Записках про Галльську війну» не лише описує перебіг кампаній, але й вибудовує аргументацію на користь римської присутності в Галлії, стверджуючи, що галли хоробрі, але неорганізовані і лише Рим здатен установити там порядок. Більше того, він наполягає на безальтернативності римського панування для забезпечення безпеки місцевого населення: «Якщо не буде знайдено жодної допомоги від Цезаря та римського народу, всі галли повинні будуть зробити те саме, що зробили гельвети – емігрувати…». Такий пропагандистський прийом в подальшому будуть широко застосовувати загарбники на всіх континентах. [3]. Монументальна пропаганда в Римі включала арки перемог, тріумфальні марші, монети з викарбуваними образами богів і воїнів. За словами Пола Занкера, імператор Август створив візуально-інформаційний простір, у якому кожен громадянин щодня стикався з нагадуванням про велич Риму: «Римлянин повинен був не читати, а бачити, що його імперія – вічна» [32].

В свою чергу, східна парадигма ведення війни здавна формувалася на основі уявлень про перевагу ментального над фізичним, інформації – над силою. Одним із найвпливовіших джерел цієї традиції є трактат «Мистецтво війни» китайського полководця і філософа Сунь-цзи (VI ст. до н.е.), який справедливо вважається не лише найдавнішим, а й найбільш системним викладом концепції інформаційного й психологічного протиборства у війні. Основна теза Сунь-цзи – перемога без бою – передбачає таку організацію обману, дезорієнтації й деморалізації противника, за якої фізичне зіткнення стає або непотрібним, або другорядним: «Найвища майстерність – підкорити ворога без бою». У цьому контексті обман постає не як вторинний засіб, а як фундаментальна частина стратегії: «Війна – це шлях обману. Якщо ти здатен – показуй себе нездатним. Якщо дієш – удавай бездіяльного» [5]. Сунь-цзи вважав, що створення хибних уявлень у ворога про свої наміри, сили, розташування та емоційний стан є ключем до досягнення стратегічної переваги. До сьогодні твори Сунь-цзи входять до обов'язкових навчальних програм військових академій США, Китаю, Великої Британії, Франції, Ізраїлю та інших країн. Вони також є базовим джерелом для розуміння принципів когнітивного та гібридного протиборства, де головною ціллю стає не лише знищення сил противника, а й контроль над його мисленням, рішеннями й емоціями.

У період від пізнього Середньовіччя до початку Першої світової війни інформаційна складова воєн зазнала істотних змін, зумовлених як розвитком засобів масової комунікації, так і трансформацією державних і політичних структур. Винахід друкарського верстата Йоганном Гутенберґом у середині XV століття започаткував еру масового відтворення текстів і вивів пропаганду на новий рівень. За словами історика Елізабет Айзенштейн, друкарство «спричинило революцію у сфері комунікації, створивши умови для широкого поширення ідеологій та централізованого контролю інформації з боку церкви і держави. [13]. Реформація стала першим великим інформаційним конфліктом нової доби. «95 тез» Мартіна Лютера були миттєво надруковані та поширені у тисячах копій. Як зазначає історик книжкової культури Ендрю Петтігрі, «друкарський верстат вперше в історії Заходу допоміг сформувати масовий рух» [7]. Протестантська пропаганда активно використовувала зображення, листівки, сатиру та візуальні символи для формування нового світогляду. Одночасно, Католицька Церква у 1622 році створила Конгрегацію поширення віри (Congregatio de Propaganda Fide), що стала

першим інституційним втіленням системної релігійної пропаганди [15].

У XVIII–XIX століттях поширення грамотності та формування національних держав стимулювали появу централізованих медіасистем. Французька революція використала брошури, бюлетені та агітаційні газети як інструмент мобілізації. Наполеон Бонапарт так визнавав силу друкованого слова: «Три ворожі газети страшніші за тисячу багнетів» [12]. У Британії політична сатира у вигляді карикатур Джеймса Ґілрея і Томаса Роуленсона набула стратегічного значення: вони формували негативний, відразливий образ ворога і підкріплювали державну позицію [11].

З появою нових візуальних медіа інформаційний вплив став ще більш емоційним. Під час Кримської війни фотограф Роджер Фентон створив серію знімків для британської аудиторії. Його фото «The Valley of the Shadow of Death» стало знаковим образом, що сприяв формуванню громадської думки про героїзм британських солдатів [19]. Ці матеріали були поширені через газети та виставки, змішуючи документальність із пропагандою. З початком Першої світової війни (1914–1918) інформаційна політика перетворилася на систему державного контролю, а пропаганда – на організовану зброю масового впливу. У Великій Британії 1914 року створено Міністерство інформації, яке координувало співпрацю з пресою, залучало письменників, художників та режисерів. За даними Ніколаса Рівза, «британська воєнна пропаганда стала зразком для інших країн, особливо через ефективність контролю над новинами і виробництвом фільмів» [26]. Одним із найвідоміших продуктів стала документальна стрічка *The Battle of the Somme* (1916), яку переглянуло понад 20 мільйонів британців – майже все доросле населення країни [17]. У Німеччині пропаганду організовувала військова цензура та відомство закордонних справ. Особливої уваги надавали карикатурам, листівкам і газетам. Як зазначає історик Девід Велч, «німці одними з перших усвідомили необхідність інформаційного фронту, але програли змагання за довіру світової спільноти» [29]. У міжвоєнний період методи пропаганди еволюціонували в ідеологічні машини тоталітарних режимів. Радянський Союз створив індустрію масових кампаній: від плакатів до кіно. Стрічки Сергія Ейзенштейна (*Броненосець Потьомкін*) і хроніки використовувалися для формування образу «народного героя» та демонізації ворога. Як писав сам Ейзенштейн: «Монтаж – це знаряддя ідеології» [14].

Тема інформаційної складової Другої світової війни дуже об'ємна і, водночас, достатньо вивчена. Тому, в рамках даної статті обмежимось узагальнюючими висновками. Основні учасники конфлікту – Третій Рейх, СРСР, Велика Британія, США – здійснювали масштабні операції у сфері пропаганди, дезінформації та мобілізації громадської думки. Пропаганда перестала бути виключно засобом впливу на тил – її почали використовувати як інструмент безпосереднього ведення війни, що супроводжувалася психологічними та інформаційними операціями на зовнішню й внутрішню аудиторії [27]. У нацистській Німеччині інституалізація пропаганди стала елементом державного управління ще до війни. Із 1933 року діяло Міністерство народної просвіти та пропаганди під керівництвом Йозефа Ґеббельса, яке координувало усі засоби масової інформації, включно з кінематографом, радіо та пресою. «Хто володіє інформацією – володіє свідомістю», – ця його фраза стала класичною [30]. У період війни геббельсівська пропаганда зосереджувалася на деморалізації противника, антисемітизмі, виправданні агресії та формуванні культу фюрера [21]. Значну увагу приділяли створенню образу зовнішнього ворога як абсолютного зла – «більшовицької орди» чи «англосаксонських колонізаторів».

У Радянському Союзі пропаганда мала ще більш централізований характер і була інтегрована в апарат державної влади. Радянське керівництво використовувало засоби масової інформації для підтримання бойового духу, героїзації Червоної армії та демонізації супротивника. Радянська пропаганда базувалася на архетипах «священної війни», боротьбі за рідну землю та радянський народ. Плакати типу «Батьківщина-Мати кличе!» або фільми «Розгром німецких військ під Москвою» формували образ моральної правоти [23]. У роки війни створювалася нова радянська міфологія, де війна подавалася як світоглядна і моральна боротьба цивілізацій.

У США та Великій Британії пропагандистська діяльність хоч і мала в основі демократичну основу, але так само координувалася на державному рівні. У США в 1942 році створено Відомство воєнної інформації (Office of War Information), яке координувало Голлівуд, радіо, пресу. Наприклад, студія Disney випустила понад 30 агітаційних мультфільмів, включно з Der Fuehrer's Face (1943), який висміював Гітлера [10]. Як зазначає Гарольд Лассвелл, успішна пропаганда в умовах війни має відповідати трьом умовам: цілеспрямованості, повторюваності та адаптації до емоційної структури цільової аудиторії [25].

Попри ідеологічну відмінність, усі сторони конфлікту активно застосовували як класичні пропагандистські прийоми, так і інноваційні засоби комунікації для досягнення стратегічних цілей.

Після завершення Другої світової війни світ увійшов у нову фазу глобального протистояння –Холодну війну (1947–1991), що мала характер не стільки прямого збройного конфлікту, скільки масштабної ідеологічної, інформаційної та психологічної боротьби. Саме в цей період інституціоналізується поняття «інформаційної війни» у військових і дипломатичних стратегіях наддержав.

У США було створено численні урядові структури для зовнішнього інформаційного впливу, зокрема Агентство інформації Сполучених Штатів (USIA), яке з 1953 року здійснювало постійну інформаційну експансію проти СРСР, використовуючи такі платформи, як «Голос Америки» та «Радіо Свобода». Як зазначав дослідник Холодної війни професор Ніколас Дж. Кулл, до 1967 року Інформаційне агентство США витратило близько трьох мільярдів доларів на закордонні інформаційні програми, розроблені для демонстрації переваги американської демократії над радянським комунізмом [9].

СРСР вів активну «антиімперіалістичну» інформаційну кампанію і поширював ідеї соціалізму, використовуючи спонсоровані радянським урядом і партією міжнародні структури, в першу чергу антиколоніальні і національно-визвольні рухи в Азії, Африці і Латинській Америці. Особливу роль в інформаційному протистоянні відігравали візуальні медіа. Як підкреслює Джон Льюїс Гадді с, «пелебачення принесло холодну війну у вітальні світу: кожні олімпійські змагання, кожне рукостискання на вершині, кожен запуск ракети розповідали свою власну ідеологічну історію» [16]. Так, трансляція польоту Юрія Гагаріна у 1961 році або висадки американців на Місяць у 1969 році стала інформаційними перемогами для кожної зі сторін.

Протистояння капіталістичної і комуністичної ідеології в період Холодної війни неодноразово набувало форми локальних збройних конфліктів, під час яких інформаційна складова ставала фронтом боротьби за глобальну легітимність і підтримку громадськості. У Корейській війні США вперше широко застосували так звані психологічні операції (PSYOP), зокрема, масове розповсюдження листівок із закликами до дезертирства серед північнокорейських солдатів. За даними архіву Міністерства оборони США, було скинуто понад 2,5 мільйона листівок, а також застосовувалось гучномовне мовлення поблизу фронту [28]. Радянська та китайська сторона, у свою чергу, активно транслювали наратив про злочини «американського імперіалізму» і забезпечували фінансову і методологічну підтримку антивоєнних рухів і акцій у всьому світі.

В'єтнамська війна стала першим «телевізійним конфліктом», що кардинально змінило характер інформування населення. Американські незалежні журналісти, працюючи без прямого контролю цензури, показували жахи війни – тіла загиблих, спалені села, плач жінок і дітей. Британсько-австралійський політолог, засновник і перший директор Centre for the Study of Democracy Джон Кін аналізуючи репортажі з В'єтнаму підсумовує, що «на екрані телевізора війна з'явилася позбавленою героїзації, як моральна й політична поразка» [22]. Один із найвідоміших знімків – фото Ніка Ута з дівчинкою Кім Фук, що тікає з палаючого села, стало тригером зміни суспільного ставлення до війни. Американський генерал Вільям Уестморленд у своїх мемуарах пізніше визнав: «ми програли війну не у джунглях, а в серцях і умах американців» [31]. Конфлікт за Фолклендські острови (1982) між Великою Британією та Аргентиною також став прикладом вдалого інформаційного менеджменту. Британська влада суворо контролювала журналістів, формуючи позитивний образ військової кампанії, натомість аргентинський уряд поширював через національні медіа переможні зведення, які виявились неправдивими. Як зазначає дослідник Філіп Найтлі, «війна за Фолкленди стала перемогою не лише флоту, а й британської пропаганди» [24].

З часів Холодної війни до сьогодні інформаційна складова сучасної війни зазнала глибокої трансформації. Поява інтернету, розвиток соціальних медіа, широке впровадження в сферу масових комунікацій штучного інтелекту створюють нові загрози і можливості у глобальному протистоянні, виводять його на рівень когнітивної війни.

Подальші дослідження доцільно спрямувати на порівняльний аналіз західного та українського дискурсів про інформаційну складову війни, спираючись на висвітлену у статті історичну траєкторію. Західна школа, що базується на big-data-моделюванні, AI-платформах OSINT/PSYOPS і симулятивних медіа-тестах, має потужну технічну інфраструктуру, але потребує верифікації на реальних конфліктах; натомість український досвід багаторічної протидії гібридній агресії Росії акумулював практичні тактики швидкої адаптації при обмежених ресурсах. Інтеграція цих двох підходів – через спільні лабораторії, навчальні програми та обмін бойовими даними – дозволить одночасно оновити теоретичні моделі західної політології та масштабувати українські напрацювання, сформувавши сучасну, історично вивірену парадигму інформаційної безпеки.

Література:

1. Біблія, Книга Суддів, 7:13–7:14. Сайт Українського Біблійного Товариства. URL: https://www.ukrbs.org/bible/CUV/JDG.7
2. Біблія, Книга Суддів, 7:20. Сайт Українського Біблійного Товариства. URL: https://www.ukrbs.org/bible/CUV/JDG.7
3. Гай Юлій Цезар. Нотатки про війну з галлами / Пер. з лат. В. Д. Литвинова. – Львів : Видавництво «Апріорі», 248 с, ISBN 978-617-629-745-1.
4. Гомер. Одіссея / пер. з давньогр. Б. Тена. Київ : Основи, 2015. 496 с. ISBN 978-966-500-430-8. – Кн. 8, в. 492–515 ; кн. 4, в. 272–289.
5. Сунь-цзи. Мистецтво війни / пер. з давньокит. С. Лесняка. Львів : Видавництво Старого Лева, 2015. 108 с. ISBN 978-617-679-145-4.
6. Фукідід. Промова Перікла / пер. з дав.–гр. А. Білецького. Антична література: хрестоматія / упоряд. О. І. Білецький. 2-ге вид. Київ : Радянська школа, 1968. 612 с. С. 283–287.
7. Andrew Pettegree. Brand Luther: How an Unheralded Monk Turned His Small Town into a Center of Publishing, Made Himself the Most Famous Man in Europe–and Started the Protestant Reformation. New York : Penguin Books, 2015. 400 с. ISBN 978-0-14-197542-9. Prologue, с. xvi
8. Block D. I. Judges, Ruth / Daniel I. Block. Nashville : Broadman & Holman Publishers, 1999. 765 p. (The New American Commentary; vol. 6). P. 274.
9. Cull N. J. The Cold War and the United States Information Agency: American Propaganda and Public Diplomacy, 1945–1989. Cambridge : Cambridge University Press, 2008. 564 с. С. 12, 19
10. Doherty T. Projections of War: Hollywood, American Culture, and World War II. New York : Columbia University Press, 1993. 344 p. P. 63.
11. Donald D. The Age of Caricature: Satirical Prints in the Reign of George III / D. Donald. New Haven ; London : Yale University Press, 1996. 144 p.
12. Durant W.; Durant A. The Age of Napoleon: A History of European Civilization from 1789 to 1815. New York : Simon & Schuster, 1975. 872 p.
13. Eisenstein E. The Printing Press as an Agent of Change: Communications and Cultural Transformations in Early-Modern Europe: in 2 vols. Vol. 1. Cambridge : Cambridge University Press, 1979. P. 43.
14. Eisenstein S. Montage – A Weapon of Ideology. Film Form: Essays in Film Theory New York : Harcourt, Brace & Co., 1949. – P. 44.
15. Ellul J. Propaganda: The Formation of Men's Attitudes / пер. з фр. K. Kellen, J. Lerner. New York : Vintage Books, 1973. 320 p. P. 3–6.
16. Gaddis J. L. The Cold War: A New History. New York : Penguin Press, 2005. 333 p. P. 247.
17. Hammond M. The Battle of the Somme (1916). London ; New York : I. B. Tauris, 2006. 256 p. P. 29.
18. Hanks B. K. Warfare and Ritual in Anthropology. Pittsburgh : Department of Anthropology, University of Pittsburgh, 2014. 29 p.
19. Harding C. Photographing conflict: Roger Fenton and the Crimean War. Colin Harding. National Science and Media Museum Blog. 11 листопада 2012 р. URL: https://blog.scienceandmediamuseum.org.uk/remembrance-day-part-1-photographing-war-fenton-crimean/
20. Harrison J. E. Themis: A Study of the Social Origins of Greek Religion. Cambridge : Cambridge University Press, 1912. 599 p. С. 12.
21. Herf J. The Jewish Enemy: Nazi Propaganda during World War II and the Holocaust: Harvard University Press, 2006. 402 с. С. 17–35.
22. Keane J. The Media and Democracy. Cambridge: Polity Press, 1991. 276 с. P. 112.
23. Kenez P. The Birth of the Propaganda State: Soviet Methods of Mass Mobilization, 1917–1929. Cambridge : Cambridge University Press, 1985. 240 p. P. 114.
24. Knightley P. The First Casualty: The War Correspondent as Hero and Myth-Maker from the Crimea to Kosovo: Prion Books,2000. 640 p. P. 298
25. Lasswell H. D. Democracy through Public Opinion. Menasha (WI) : George Banta Publishing, 1941. 219 p. P. 17.
26. Reeves N. The Power of Film Propaganda: Myth or Reality? London : Continuum, 1999. 260 p. P. 37.
27. Taylor P. M. Munitions of the Mind: A History of Propaganda from the Ancient World to the Present Day. – 3rd ed. – Manchester: Manchester University Press, 2003. 344 p. P. 113.
28. U.S. Department of Defense. Psychological Warfare in Korea. – Washington, D.C.: Government Printing Office, 1954. 111 p. P. 41
29. Welch D. Germany, Propaganda and Total War, 1914–1918: The Sins of Omission. New Brunswick: Rutgers University Press, 2002. 264 p. P. 45
30. Welch D. The Third Reich: Politics and Propaganda. – 2-nd ed. London; New York : Routledge, 2008. 256 с. С. 19.
31. Westmoreland W. A Soldier Reports. Garden City (NY): Doubleday, 1976. 446 p. P. 423.
32. Zanker P. The Power of Images in the Age of Augustus. – University of Michigan Press, 1988. P. 27.

Дата надходження статті: 09.06.2025
Дата прийняття статті: 18.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351.9:35.075
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-24

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

Ганна КУЗЬМЕНКО
доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та урядування»,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
anna-kuzmenko96@ukr.net
ORCID: 0000-0003-0672-7633

Ірина КАПЕЛІСТА
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
kapelistaja.irina@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1983-4617

Алла ДАКАЛ
доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
alladakal@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3221-353X

АНТИКОРУПЦІЙНІ ПРАКТИКИ В ПУБЛІЧНІЙ СЛУЖБІ УКРАЇНИ: СУЧАСНИЙ СТАН, ВИКЛИКИ ВПРОВАДЖЕННЯ ТА ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ

Стаття присвячена комплексному аналізу сучасного стану, ідентифікації ключових викликів впровадження та визначення перспективних напрямів розвитку антикорупційних практик у публічній службі України. Здійснено аналіз нормативно-правової база у сфері запобігання та протидії корупції на публічній службі, охарактеризовано його інституційну основу. Акцентовано на питанні електронного декларуванні публічних службовців в умовах війни та внесенні додаткових законодавчих правок. Охарактеризовано основні показники діяльності профільної інституції в сфері запобігання корупції щодо повної перевірки декларацій, моніторингу способу життя, неподання (несвоєчасного) подання декларацій, спеціальних перевірок публічних службовців та конфлікту інтересів. Акцентовано на антикорупційній стратегії та державній антикорупційній програмі як тактичному кроку реформи, спрямованому на зниження корупції в публічному управлінні. Наголошено на антикорупційній експертизі як механізму превенції корупції на стадії розробки нормативно-правових актів, що постає засобом досягненню цілей, сформованих у програмі та стратегії. Представлено узагальнені показники оцінки корупційного досвіду населення та виявлено за поширеністю такі ключові сфери як будівництво та земельні відносини, державна та комунальна медицина, діяльність правоохоронних органів та сервісних центрів МВС, послуги закладів вищої освіти. Виявлено, поточна методологія верифікації, що фактично копіює анкету самооцінки, не виконує цю функцію, створюючи додаткову завантаженість на уповноважених і спеціалістів НАЗК формуючи рутинні запити на відміну від аналізу ефективності антикорупційної діяльності. Зазначено про можливість громадян брати участь в реалізації антикорупційної діяльності. Акцентовано на запровадженні проактивних комунікацій в органах влади. Розглянуто просвітницькі проєкти для публічних службовців. Для досягнення відчутних результатів потрібно посилити моніторинг, забезпечити невідворотність покарання, а також підвищити рівень довіру громадян до антикорупційних органів.

Ключові слова: *корупція, антикорупційні практики, публічна служба, протидія корупції, публічні службовці, ефективність, результативність, реформи, удосконалення, антикорупційна діяльність, публічне управління, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, прозорість, доброчесність.*

© Семенець-Орлова І., Кузьменко Г., Капеліста І., Дакал А., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Inna Semenets-Orlova, Hanna Kuzmenko, Iryna Kapelista, Alla Dakal. ANTI-CORRUPTION PRACTICES IN THE PUBLIC SERVICE OF UKRAINE: CURRENT STATUS, IMPLEMENTATION CHALLENGES AND DEVELOPMENT PROSPECTS

The article is devoted to a comprehensive analysis of the current state, identification of key challenges in the implementation and definition of promising directions for the development of anti-corruption practices in the public service of Ukraine. The analysis of the regulatory and legal framework in the field of preventing and combating corruption in the public service is carried out, its institutional basis is characterized. The emphasis is on the issue of electronic declaration of public servants in wartime and the introduction of additional legislative amendments. The main indicators of the activity of the profile institution in the field of corruption prevention are characterized in terms of full verification of declarations, monitoring of lifestyle, failure to submit (untimely) submission of declarations, special inspections of public servants and conflict of interest. The emphasis is on the anti-corruption strategy and the state anti-corruption program as a tactical step of the reform aimed at reducing corruption in public administration. The emphasis is on anti-corruption expertise as a mechanism for preventing corruption at the stage of developing regulatory and legal acts, which becomes a means of achieving the goals formed in the program and strategy. Generalized indicators of the assessment of the corruption experience of the population are presented and such key areas as construction and land relations, state and municipal medicine, the activities of law enforcement agencies and service centers of the Ministry of Internal Affairs, and services of higher education institutions are identified in terms of prevalence. It was found that the current verification methodology, which actually copies the self-assessment questionnaire, does not perform this function, creating an additional workload for NACP officials and specialists by forming routine requests in contrast to analyzing the effectiveness of anti-corruption activities. The possibility of citizens to participate in the implementation of anti-corruption activities is noted. The emphasis is on the introduction of proactive communications in government bodies. Among the tools for involving the public in the implementation of anti-corruption practices, the emphasis is on public councils. It was found that the public's awareness of public control tools remains critically low, and public servants are not motivated to take proactive steps in this direction. Educational projects for public servants are considered. Based on the analysis, anti-corruption practices are classified by functional purpose, which serves as a comprehensive study and identification of gaps for effective fight against corruption. It is substantiated that the introduction of a number of anti-corruption practices in the public service of Ukraine confirms progress, but the effectiveness of their use remains mixed. To achieve tangible results, it is necessary to strengthen monitoring, ensure the inevitability of punishment, and also increase the level of trust of citizens in anti-corruption bodies.

Key words: *corruption, anti-corruption practices, public service, combating corruption, public servants, efficiency, effectiveness, reforms, improvement, anti-corruption activities, public administration, state authorities, local self-government bodies, transparency, integrity.*

Постановка проблеми. Проблема корупції в публічній сфері під час воєнного стану набуває загрозливих масштабів. В умовах, коли держава протистоїть масштабним викликам та непередбачуваності війни, корупційні дії представників влади безпосередньо виснажують її спроможність вести оборону та гарантувати безпеку громадян. Тому необхідність актуальних досліджень у цьому напрямі та їх об'єктивної оцінки є очевидною.

За роки незалежності Україна активно працює над модернізацією та підвищенням ефективності публічної служби. Центральним елементом даного процесу стало формування інституцій, що забезпечують функціонування публічної служби, контроль за доброчесністю посадовців, управління конфліктами інтересів, а також превенцію та виявлення корупційних порушень. Попри ці зусилля, наша держава постійно стикається з викликами, які вимагають негайного впровадження ефективних запобіжних та стримуючих заходів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вивчення останніх наукових джерел та експертних публікацій вказує на ключову роль антикорупційних практик у забезпеченні ефективності публічної служби України. Значний доробок у вивченні сучасного стану, ідентифікації бар'єрів для впровадження антикорупційних практик представлено у працях низки провідних дослідників, зокрема: С. Богуславської [2], В. Козіної [5], В. Стромець [2] А. Федоренка [20], Т. Хабарової [21] та інших. Огляд сучасних наукових досліджень та публікацій виявив постійне та поглиблене обговорення питань, пов'язаних із впровадженням антикорупційних практик у публічній службі України, що свідчить про актуальність цієї теми впродовж останніх років. Це підкреслює нагальну потребу в аналізі її поточного стану, існуючих викликів та стратегічних напрямів розвитку.

Метою статті є комплексний аналіз сучасного стану, ідентифікації ключових викликів впровадження та визначення перспективних напрямів розвитку антикорупційних практик у публічній службі України.

Виклад основного матеріалу дослідження. До основних суб'єктів віднесено боротьби з корупцією віднесено Національне агентство з питань запобігання корупції (НАЗК) як центральний орган виконавчої влади з спеціальним статусом, відповідальний за розробку та реалізацію державної антикорупційної політики; Національне антикорупційне бюро (НАБУ) як центральний орган виконавчої влади зі спеціальним статусом, завдання якого полягає у попередженні, виявленні, припинення, розслідуванні, розкритті

корупційних, а також інших кримінальних правопорушень; Спеціалізовану антикорупційну прокуратуру; Вищий антикорупційний суд.

Таким чином, було сформовано інституційну базу та запроваджено нові механізми з запобігання корупції. Серед них – забезпечення прозорих державних закупівель, відкриття державних реєстрів та інших публічних даних, а також перевірка декларацій суб'єктів декларування. Незважаючи на значний прогрес, досягнення у подоланні корупції залишаються неоднозначними. Корупція, що глибоко проникла в суспільну повсякденність і стала звичною, потребує більш комплекснішого підходу, ніж просто ухвалення антикорупційних законів та заснування спеціалізованих органів.

За результатами дослідження [10] довіра до НАЗК в лютому-березні 2025 р. практично лишилася на такому ж рівні (19), що й у 2024 р. (19,2). Рівень довіри до НАБУ у вересні 2024 р. сягав 22,1, а на початку 2025 року – 21,3. Подібна ситуація щодо рівня довіри прослідковується і до Спеціалізованої антикорупційної прокуратури. Однак, при зіставленні з 2021 роком, фіксується незначне зростання рівня суспільної довіри до згаданих антикорупційних органів (табл. 1).

Вважаємо, такі показники обумовлені недостатньою ефективністю, відсутністю відчутних результатів, політичним впливом та загальним рівнем корупції.

Зростання довіри до антикорупційних інституцій вимагає не тільки їхньої дієвої роботи, а й сприяння з боку політичного керівництва, гарантування їхньої незалежності, налагодження ефективної комунікації із суспільством, та зрештою, конкретних здобутків у сфері протидії корупції.

Нормативно-правова база у сфері запобігання та протидії корупції на публічній службі представлена низкою законодавчих актів. Серед них варто виділити Закон України «Про запобігання корупції» від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII, Закон України «Про Національне антикорупційне бюро України» від 14 жовтня 2014 року № 1698-VII, Закон України «Про державну службу» від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. Зазначені та інші законодавчі акти формують систему національної антикорупційної політики, яка є основоположною для запобігання та ефективної протидії корупції.

Зокрема, Закон України «Про запобігання корупції» є базовим законодавчим актом, який визначає засади та механізми запобігання і протидії корупції у сфері публічної служби в Україні. Даний компонент є досить важливим у системі правової регламентації, адже закладає інституційний фундамент боротьби з корупційними проявами серед публічних службовців. Антикорупційні положення законодавчого акту включають широке коло осіб (державних службовців, посадовців місцевого самоврядування, керівників державних підприємств, установ, інших громадян), що виконують публічні функції, а також містить вимоги стосовно етичної поведінки таких осіб та покладає на них зобов'язання, які постають засобами попередження корупційних проявів.

Серед ключових норм даного акту визначено вимогу обов'язкового подання декларацій про доходи, витрати, а також майновий стан та фінансові зобов'язання особами, які займають публічні посади. Метою даного механізму є підвищення прозорості та підзвітності, що гарантує контроль за відповідністю між задекларованими доходами та наявними активами публічних службовців. Електронне

Таблиця 1

Оцінка довіри до антикорупційних інституцій

	липень-серпень 2021 року			**вересень 2024 року**			**лютий-березень 2025 року**		
	не довіряють*	**довіряють****	**важко відповісти**	**не довіряють***	**довіряють****	**важко відповісти**	**не довіряють***	**довіряють****	**важко відповісти**
Національне антикорупційне бюро України	69,6	15,2	15,3	58,0	22,1	19,9	62,3	21,3	16,5
Спеціалізована антикорупційна прокуратура	69,3	13,6	17,2	58,0	19,4	22,7	61,6	20,4	18,0
Національне агентство з питань запобігання корупції	69,6	13,2	17,2	57,4	19,2	23,4	62,1	19,0	18,8

Джерело: [10]
сума відповідей «зовсім не довіряю» та «скоріше не довіряю»
** сума відповідей «повністю довіряю» та «скоріше довіряю»
*** різниця між часткою тих, хто довіряє і тих, хто не довіряє

декларування стало важливим кроком, що слугувало підвищенню спроможності громадськості та держави контролювати дотримання антикорупційних вимог.

В умовах режиму воєнного стану у 2022 році тимчасово було скасовано обов'язок подавати електронні декларації для посадовців. Це рішення ґрунтувалося на об'єктивних чинниках: активні бойові дії унеможливлювали своєчасне заповнення та подання декларацій, а також збір усіх підтверджувальних документів для забезпечення достовірної інформації.

Однак, уже в 2023 році відновлення електронного декларування вийшло на перший план, ставши предметом інтенсивних публічних дискусій та складних процедур узгодження і голосування.

Результатом став прийнятий Закон України «Про внесення змін до деяких законів України про визначення порядку подання декларацій осіб, уповноважених на виконання функцій держави або місцевого самоврядування, в умовах воєнного стану» від 20 вересня 2023 року № 3384-IX, який відновлював не тільки електронне декларування, проте було внесено додатково поправки до Закону України «Про запобігання корупції». Серед основних зміни слід відзначити наступні: відновлення обов'язку подання декларацій, повідомлення про значні зміни в майновому стані; відновлення повноважень щодо повних та спеціальних перевірок декларацій; гарантування відкритого цілодобового доступу до Єдиного державного реєстру декларацій; встановлення строків подання декларацій за 2021–2022 роки; можливість подання виправлених декларацій; зміни щодо кількості декларантів; зміни в механізмі та строках внесення поправок у подані декларації.

Як відзначається в даному контексті, «… попри численні побоювання та міфи, якими був оточений процес відновлення електронного декларування, оновлений Закон про запобігання корупції» став більше відповідати міжнародним стандартам та правилам» у першу чергу, «…підсилено заходи, спрямовані на боротьбу з реальними загрозами та ризиками, одночасно з усуненням вимог, які, радше, слугували створенню певної статистики боротьби, ніж запобіганню порушень» [5].

Законом України «Про Національне антикорупційне бюро України» (ч. 1 ст. 31) визначено створення Ради громадського контролю при НАБУ. Відповідно до Положення про Раду громадського контролю при Національному антикорупційному бюро (п. 5), затверджене постановою КМУ від 16 лютого 2022 року № 132 [11], рада: заслуховує інформацію про роботу, здійснення планів та завдань бюро; розглядає звіти Національного бюро та на протязі двох тижнів надає свій висновок; організовує заходи публічного спрямування щодо обговорення актуальних питань роботи НАБУ; здійснює громадську діагностику стосовно врахування бюро пропозицій та зауважень громадськості щодо його діяльності, забезпечення ним прозорості та відкритості, дотримання правових актів, спрямованих на запобігання й протидію корупції; сприяє громадському обговоренню проєктів нормативно-правових актів з питань роботи НАБУ; готує та оприлюднює щорічний звіт про свою роботу та виконує інші повноваження передбачені положенням.

Слід відзначити, що НАЗК за сприяння Антикорупційної ініціативи Європейського Союзу в Україні (EUACI) сформовано загальну національну інформаційну кампанію, направлену на громадський контроль за владою як важливий компонент запобігання корупції. У межах кампанії основний акцент зроблено на популяризації загальнодержавних та місцевих механізмів громадського моніторингу, контролю з боку українських громадян відносно дій влади, а також участі в прийнятті рішень (подання електронних петицій, запитів, здійснення громадських слухань і консультацій, доступ до відкритих даних тощо).

Аналіз партнерів НАЗК з громадського сектору свідчить, що поінформованість населення щодо інструментів громадського контролю залишається критично низькою, а публічні службовці, громадяни не повністю розуміють позитивні сторони їх використання, не є вмотивованими для проактивних кроків. Для ефективного використання утворених державою сервісів і процедур важливим є підвищення рівня поінформованості громадян щодо них, а також мотивації щодо їх використання через промоції успішного досвіду громад [3].

Звідси випливає, що за умови дотримання положень антикорупційного законодавства, участь громадськості в забезпеченні антикорупційних практик дасть хороший ефект. Однак у практичній площині існує багато стримувальних детермінант, розпочинаючи з відсутності практики взаємодії із органами публічної влади та культури заявляти щодо протиправних діянь інших осіб, продовжуючи обмеженнями доступу до публічної інформації зі сторони органів публічної влади; неврегульованість механізму реагування на антикорупційні повідомлення громадських об'єднань та бажання органів публічної влади їх контролювати [21, с. 181].

Далі розглянемо просвітницькі проєкти для публічних службовців. Так, за підсумками минулого року було проведено більш аніж 90 навчально-просвітницьких заходів для публічних службовців та антикорупційних уповноважених, кардинальне оновлення платформи Study.nazk, запуск чотирьох нових онлайн-курсів [9].

На навчальній платформі Study.nazk (https://study.nazk.gov.ua/) кількість користувачів у 2024 році збільшилася у два рази та сягнула більш ніж 216 тис. користувачів, тоді як у 2023 році нараховувала 101 тис. Кількість реєстрацій на курси перевищила 285 тис. Користувачі отримали більше 244 тис. сертифікатів (це 85% від кількості реєстрацій на курси за попередній рік). Для зіставлення у 2023 році нараховувалася 91 тис. сертифікатів, що таким чином склало 79% від кількості реєстрацій [18].

Осучаснено й технічні можливості платформи, зокрема: а) з'явився простий пошук і групування контенту курсів; б) адаптивний дизайн до більш простого використання на різних пристроях; в) оновлена секція з інструкціями та відповідями на найбільш важливі звернення від користувачів; г) окремі розділи для публічних службовців, антикорупційних уповноважених та освітян.

Резюмуючи вищевикладене, можемо констатувати, що сучасні антикорупційні практики можна класифікувати щодо функціонального призначення за напрямами, які включають багатогранні елементи боротьби з корупцією: 1) нормативно-правові практики, що слугують створенню та удосконалення законів, стратегій і програм, які формують правову базу щодо протидії корупції; 2) інституційні практики, які спрямовані на створення і забезпечення діяльності спеціалізованих антикорупційних органів, механізмів; 3) превентивні практики, що спрямовані на запобігання виникненню корупції через усунення її чинників; 4) викривальні та правозастосовні практики (процеси з виявлення, розслідування і покарання за корупційні діяння); 5) контрольні та наглядові практики, що направлені на здійснення внутрішнього/зовнішнього контрою за діяльність органів, посадових осіб; 6) просвітницькі/освітні практики, що направлені на підвищення рівня поінформованості громадян та публічних службовців відносно деструктивного впливу корупції, шляхів її подолання.

Зазначене групування надає змогу не лише описати сучасний стан антикорупційних практик, однак виявити прогалини та краще діагностувати явище корупції в Україні зважаючи на сучасні виклики та воєнний стан. Тільки інтегрований підхід, що охоплює усі окреслені напрями та є актуальним для ефективної боротьби з корупцією.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Запроваджені механізми з запобігання корупції, зважаючи на вагомі здобутки, мають двоякий характер. Подолання корупції вимагає значно ширшого підходу, ніж прийняття антикорупційних законодавчих актів та створення спеціалізованих інституцій. Система електронного декларування стала важливим кроком для розширення можливостей як громадськості, так і держави щодо контролю за додержанням антикорупційних вимог. В умовах воєнного стану Антикорупційна стратегія та Державна антикорупційна програма постають інструментами, спрямованими на зниження рівня корупції, особливо в найбільш проблемних сферах суспільства. Антикорупційна програма органу влади виступає основоположним документом антикорупційного вектору та визначає засади загальної відомчої політики з запобігання та протидії корупції, спрямована на управління корупційними ризиками в роботі конкретного органу влади. Підкреслено роль антикорупційної експертизи як превентивного інструменту. Вона є ключовим на етапі створення нормативно-правових актів, допомагаючи реалізувати цілі, передбачені програмою та стратегією. Оцінювання ефективності діяльності антикорупційних уповноважених органів влади є вирішальним кроком для забезпечення прозорості та підзвітності в публічному управлінні. Методологія оцінки ефективності роботи уповноважених осіб має потенціал для удосконалення, проте на даний час не забезпечує об'єктивного аналізу антикорупційної діяльності в державних органах. Щоб підвищити прозорість і доброчесність державного управління, слід переформатувавши систему оцінювання, зосередивши її на результативності.

Література:

1. Антикорупційна експертиза. Аналітичний звіт про результати роботи у 2023 році. Національне агентства з питань запобігання корупції. 2024. 30 с. URL: https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/17/16/1716c10fbb37870e17cb2e9a8da5ffda3afcdd118c33731bdcc761a64233561a18682626.pdf

2. Богуславська С. І., Стромець В. А. Антикризова стратегія держави для запобігання та протидії корупції в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 6. 2024. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.5

3. Громадський контроль проти корупції: НАЗК з партнерами почали нову інформаційну кампанію. Національне агентство з питань запобігання корупції. 27.08.2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/gromadskyy-kontrol-proty-koruptsii-nazk-z-partneramy-pochaly-novu-informatsiynu-kampaniyu/

4. Деякі питання Громадської ради при Національному агентстві з питань запобігання корупції : постанова Кабінет Міністрів України від 20 листопада 2019 р. № 952. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2019-%D0%BF#Text

5. Козіна В. Відновлення е-декларування: у НААУ підготували посібник для декларантів. Національна асоціація адвокатів України. 02.11.2023. URL: https://unba.org.ua/news/8483-vidnovlennya-e-deklaruvannya-u-naau-pidgotuvali-posibnik-dlya-deklarantiv.html

6. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ, 2024. 146 с.

7. Методологія проведення оцінки ефективності роботи уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції 28.07.2023. URL: https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-27/zahid-1049/zahid-progress-1427/organ-148/485-1113685209-65252dc6ec35a.pdf

8. НАЗК відзначило кращі практики антикорупційної комунікації держорганів. Національне агентства з питань запобігання корупції. 26.07.2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-vidznachylo-kraschi-praktyky-antykoruptsiynoi-komunikatsii-derzhorganiv/

9. НАЗК підбило підсумки 2024 року. Національне агентство з питань запобігання корупції. 06.02.2025. URL: https://surl.lt/uviitu

10. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий-березень 2025р.). Разумков Центр. 24 березня 2025. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r

11. Питання Ради громадського контролю при Національному антикорупційному бюро : постанова Кабінет Міністрів України від 16 лютого 2022 р. № 132. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132-2022-%D0%BF#Text

12. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

13. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

14. Про засади державної антикорупційної політики на 2021–2025 роки : Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text

15. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : постанова Кабінет Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text

16. Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи Національним агентством з питань запобігання корупції : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 18.05.2023 року № 109/23. URL: https://surl.lu/chmuud

17. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінет Міністрів України від 22 грудня 2023 р. № 1203-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-%D1%80#Text

18. Результати роботи НАЗК за 2024 рік: просвітницькі проєкти для публічних службовців, освітян і молоді. Національне агентство з питань запобігання корупції. 22.01.2025. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-2024-rik-prosvitnytski-proekty-dlya-publichnyh-sluzhbovtsiv-osvityan-i-molodi/

19. Результати роботи НАЗК за другий квартал 2025 року за напрямом антикорупційної експертизи. Національне агентства з питань запобігання корупції. 10.07.2025. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-drugyy-kvartal-2025-roku-za-napryamom-antykoruptsiynoi-ekspertyzy/

20. Федоренко А. Антикорупційні Уповноважені: як НАЗК оцінює їхню ефективність. Громадський простір. 14.02.2025. URL: https://www.prostir.ua/?blogs=antykoruptsijni-upovnovazheni-yak-nazk-otsinyuje-jih-efektyvnist

21. Хабарова Т. В. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Право». Вип. 35. 2023. С. 178–184. DOI: https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-35-20

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351.9:35.075
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-25

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

Ганна КУЗЬМЕНКО
доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та урядування»,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
anna-kuzmenko96@ukr.net
ORCID: 0000-0003-0672-7633

Алла ДАКАЛ
доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
alladakal@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3221-353X

Ірина КАПЕЛІСТА
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
kapelistaja.irina@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1983-4617

ПРОБЛЕМНІ АСПЕКТИ ВПРОВАДЖЕННЯ АНТИКОРУПЦІЙНИХ ПРАКТИК У ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ

Серед інструментів залучення громадськості до впровадження антикорупційних практик акцентовано на громадських радах. З'ясовано, поінформованість населення щодо інструментів громадського контролю залишається критично низькою, а публічні службовці не є вмотивованими для проактивних кроків у цьому напрямі. На підставі аналізі класифіковано антикорупційні практики за функціональним призначенням, що слугує комплексному дослідженню та виявленню прогалини для ефективної боротьби з корупцією. Обґрунтовано, запровадження низки антикорупційних практик у публічній службі України підтверджує прогрес, проте результативність їх використання лишається змішаною.

Публічну службу проаналізовано як законодавчо врегульовану системну професійну службову діяльність осіб в органах державної влади, органах місцевого самоврядування, що реалізується публічно, з використанням владних повноважень, для досягнення публічних цілей в інтересах суспільства. Ключові елементи системи публічної служби – це види публічно-службової діяльності, що до неї належать.

Відзначено, що за високого рівня корумпованості публічної служби корупція інкорпорується в систему публічного управління як складного економічного та соціально-політичного явища, яке включає комплекс протиправних дій різної спрямованості та мети. Запропоновано корупцію в системі публічної служби розуміти як складне, багатоаспектне та системне явище, що характеризується неправомірним використанням особами, наділеними владними (управлінськими, політичними) повноваженнями, свого службового становища або зловживання своїм впливом з метою отримання будь-якої неправомірної вигоди (матеріальної/нематеріальної) для себе або інших осіб за рахунок держави чи її громадян. Корупція, створюючи системний опір змінам та формуючи паралельні неформальні механізми управління, є головною перешкодою на шляху ефективного удосконалення системи публічної служби та реалізації реформ. Визнаечно, що антикорупційна експертиза, політика та програми є взаємопов'язаними і становлять невід'ємні компоненти антикорупційних практик. Ці практики охоплюють не лише конкретні дії, а й цілісний процес, що включає аналіз, стратегічне планування та превентивні механізми.

Ключові слова: *корупція, антикорупційні практики, публічна служба, протидія корупції, публічні службовці, ефективність, результативність, реформи, удосконалення, антикорупційна діяльність, публічне управління, органи державної влади, органи місцевого самоврядування, прозорість, доброчесність.*

© Семенець-Орлова І., Кузьменко Г., Дакал А., Капеліста І., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Inna Semenets-Orlova, Hanna Kuzmenko, Alla Dakal, Iryna Kapelista. PROBLEM ASPECTS OF IMPLEMENTING ANTI-CORRUPTION PRACTICES IN THE PUBLIC SECTOR

Among the tools for involving the public in the implementation of anti-corruption practices, emphasis is placed on public councils. It was found that the public's awareness of public control tools remains critically low, and public servants are not motivated to take proactive steps in this direction. Based on the analysis, anti-corruption practices were classified by functional purpose, which serves as a comprehensive study and identification of gaps for effective fight against corruption. It is substantiated that the introduction of a number of anti-corruption practices in the public service of Ukraine confirms progress, but the effectiveness of their use remains mixed.

Public service is analyzed as a legally regulated systemic professional service activity of individuals in state authorities, local self-government bodies, which is implemented publicly, using the powers of authority, to achieve public goals in the interests of society. The key elements of the public service system are the types of public service activity that belong to it.

It is noted that with a high level of corruption in the public service, corruption is incorporated into the public administration system as a complex economic and socio-political phenomenon, which includes a complex of illegal actions of various directions and purposes. It is proposed to understand corruption in the public service system as a complex, multifaceted and systemic phenomenon characterized by the misuse of their official position or abuse of their influence by persons endowed with power (managerial, political) powers in order to obtain any improper benefit (material/non-material) for themselves or other persons at the expense of the state or its citizens. Corruption, creating systemic resistance to change and forming parallel informal management mechanisms, is the main obstacle to the effective improvement of the public service system and the implementation of reforms. It is clear that anti-corruption expertise, policy and programs are interconnected and constitute integral components of anti-corruption practices. These practices cover not only specific actions, but also a holistic process that includes analysis, strategic planning and preventive mechanisms.

Key words: *corruption, anti-corruption practices, public service, combating corruption, public servants, efficiency, effectiveness, reforms, improvement, anti-corruption activities, public administration, state authorities, local self-government bodies, transparency, integrity.*

Постановка проблеми. Антикорупційні практики – інтегрований комплекс системних інструментів, заходів та процедур, які застосовуються на різних рівнях управлінської ієрархії з метою виявлення, запобігання та припинення корупції, притягнення до відповідальності, відшкодування завданих збитків, а також формування антикорупційної політики. Ключовими компонентами антикорупційних практик у системі публічної служби є: законодавче та нормативно-правове регулювання; інституційні механізми; прозорість та відкритість; запобігання та врегулювання конфлікту інтересів; участь інститутів громадянського суспільства та засобів масової інформації; управління корупційними ризиками; етичні стандарти (кодекси) поведінки.

У системі публічної служби сучасні антикорупційні практики мають характер багатогранності та постійно вдосконалюються, адаптуючись до нових умов та викликів. Їх можна класифікувати за різними ознаками, але найпоширеніше їх застосовування простежується за напрямами запобігання, виявлення та реагування. Дослідження наукових джерел засвідчило значне розмаїття поглядів щодо підвищення ефективності антикорупційних заходів у публічній службі. Однак, наявні дослідження переважно є загальносистемними, а деякі фокусують на окремих сфера щодо антикорупційних заходів.

Аналіз останніх досліджень з даної теми. Деякі аспекти проблематики сучасних інструментів боротьби з корупцією в Україні досліджували такі науковці, як: З. Гбур, Н. Іванова, Н. Корчак, Л. Парфентій, Г. Шведова та інші. Існуючі наукові підходи активно вивчають напрями вдосконалення антикорупційних заходів. Однак, існує певна прогалина щодо практичних аспектів їхнього впровадження, зокрема відсутній глибокий аналіз того, як сучасні антикорупційні практики можуть бути успішно інтегровані в систему публічної служби, за винятком загальних рекомендацій щодо діяльності. Така ситуація ускладнює перехід від теоретичних напрацювань до дієвих антикорупційних інструментів у практиці публічного управління.

Метою статті є аналіз наявних можливостей щодо впровадження антикорупційних практик у публічній службі України.

Виклад основних положень. За результатами роботи Національного агентства з питань запобігання корупції за 2024 рік [9] було виявлено наступні показники:

1. Повна перевірка декларацій. У 353 деклараціях (це 50% із завершених) знайдено на 3,8 млрд. грн недостовірні відомості, на 192,1 млн грн – ознаки неправомірного збагачення, на більш ніж 47 млн грн – необґрунтованість активів. Використання ризик-орієнтованого підходу щодо відбору декларацій на повну перевірку слугувало підвищенню продуктивності роботи.

2. Моніторинг способу життя. Здійснило 167 моніторингів способу життя суб'єктів декларування та направлено до правоохоронних органів 42 матеріали щодо виявлених ознак незаконно набутих активів (збагачення) на суму орієнтовно 740 млн грн.

3. Неподання або несвоєчасне подання декларацій. Складено 63 протоколи адміністративних правопорушень щодо невчасного подання декларацій; майже 4,7 тисяч осіб, які несвоєчасно подали декларації матеріали було спрямовано до Національної поліції з приводу складання протоколів; прийнято 69 обґрунтованих висновків з виявлення ознак кримінальних порушень за фактами навмисного неподання декларацій.

4. Спеціальні перевірки публічних службовців. Протягом звітного періоду здійснено понад 21 тисячу спеціальних перевірок. За результатами таких перевірок на посади не були призначені 480 осіб через виявлені факти надання ними у деклараціях недостовірної інформації.

5. Конфлікт інтересів. Завершено 213 заходів моніторингу та контролю з виконання актів законодавства щодо питань запобігання і врегулювання конфлікту інтересів, а також етичної поведінки. Було сформовано 27 протоколів адміністративних правопорушень, пов'язаних із корупцією, внесено 35 приписів щодо усунення порушень вимог антикорупційного законодавства. Зокрема, за 2024 рік окремі індикатори діяльності агентства в сфері конфлікту інтересів відносно 2023 року засвідчують про зменшення кількості випадків правопорушень, що є показником підвищення рівня поінформованості вимог антикорупційного законодавства.

Варто відмітити, що лише в червні 2022 року українським парламентом прийнято Антикорупційну стратегію на 2021–2025 роки [14], а в березні 2023 року постановою Кабінету Міністрів України затверджено Державну антикорупційну програму на 2023–2025 роки [15]. Через несвоєчасне погодження зазначених документів стратегічні засади, що зачіпали антикорупційну політику, в 2021 та 2022 роках були відсутні.

Мета Антикорупційної стратегії полягає у досягненні вагомого прогресу з запобігання і протидії корупції, забезпечення злагодженості та системності антикорупційної діяльності всіх органів державної влади та місцевого самоврядування. У цьому документі корупція висвітлюється як основна перешкода на шляху до стабільного економічного зростання та розвитку інклюзивних демократичних інститутів.

Доцільно навести позицію [2], що антикризова стратегія держави для запобігання та протидії корупції сфери публічного управління у контексті воєнного стану є принципово актуальною для досягнення стабільності, забезпечення національної безпеки та удосконалення державного управління. В сучасних умовах критично важливо використовувати антикорупційні механізми, забезпечуючи їх адаптацію до особливостей кризової ситуації та воєнного часу.

Ключовими принципами Антикорупційної стратегії є: оптимізація функцій держави та місцевого самоврядування (усунення надмірних повноважень органів влади та дублювання їх функцій); зниження «людського фактору» та збільшення прозорості й ефективності у відносинах держави з громадянами (запровадження правил єдиної адміністративної процедури та цифровізації більшості послуг, процесів); формування прозорих та законних альтернатив корупційним практикам; забезпечення ефективного державного контролю з дотримання публічними службовцями вимог антикорупційного законодавства, а також етичних кодексів; забезпечення неминучості покарання за корупційні та пов'язані з корупцією правопорушення.

Таким чином, можемо резюмувати, що дієві заходи протидії корупції вбачаються неможливими без скоординованої роботи всіх органів влади; органи влади без антикорупційної стратегії діють хаотично; стратегія об'єднує органи влади у цілісну систему слугуючи їхній взаємодії для одержання найвищих показників.

Відповідно до ст. 19 Законі України «Про запобігання корупції» [13] державні органи, органи місцевого самоврядування мають ухвалювати антикорупційні програми, що передбачають досягнення суттєвого прогресу в запобіганні та протидії корупції, забезпечення узгодженості й системності антикорупційної діяльності всіх органів влади, а також комплексного післявоєнного відновлення України.

Антикорупційна програма органу влади є третім за рівнем базовим документом антикорупційного вектору (після Антикорупційної стратегії та державної програми її виконання), що визначає засади загальної відомчої політики з запобігання і протидії корупції, спрямована на управління корупційними ризиками в діяльності відповідного органу влади. Даний документ та відповідні зміни до нього обов'язково повинні бути погоджені з Національним агентством з питань запобігання корупції.

Таким чином, для формування дієвої системи запобігання та протидії корупції у всіх сферах функціонування органів влади, а також для зростання суспільної довіри до них, необхідна належна підготовка та сумлінне здійснення антикорупційних програм.

В умовах воєнного стану державна антикорупційна програма та антикорупційна стратегія є тактичним кроком реформи, спрямована на зниження корупції, особливо в публічному управлінні.

Важливо також наголосити на антикорупційній експертизі як одній з важливих антикорупційних практик, що є невід'ємною складовою впровадження як програми, так і стратегії. Антикорупційна експертиза вважається механізмом превенції корупції на стадії розробки нормативно-правових актів, що постає засобом досягненню цілей, сформованих у програмі та стратегії.

НАЗК, відповідно до Закону України «Про запобігання корупції», може за власної ініціативи проводити у встановленому порядку антикорупційну експертизу проєктів нормативно-правових актів, що виносяться на розгляд українському парламенту або уряду. Типові критерії і способи оцінки, засоби виявлення та ліквідації корупціогенних факторів у таких проєктах нормативно-правових актів визначені наказом НАЗК від 18 травня 2023 року № 109/23 «Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи Національним агентством з питань запобігання корупції» [16].

За результатами аналітичного звіту [1] протягом 2023 року профільним агентством було здійснено моніторинг 4128 проєктів нормативно-правових актів та виявлено у 118 з них корупціогенні фактори. За підсумками антикорупційної експертизи у висновках розробникам надано 380 рекомендацій. За звітній період розробниками нормативно-правових актів було враховано 96% рекомендацій, наданих НАЗК.

Підсумовуючи роботу Національного агентство з питань запобігання корупції за другий квартал поточного року [19] виконано перевірку 910 проєктів нормативно-правових актів і виявлено в 40 з них – 82 корупціогенних фактора. Ці документи пройшли більш ретельний аналіз – антикорупційну експертизу та запропоновано 103 рекомендації, більшість із них врахована розробниками.

В аналітичному звіті за 2024 рік [6, с. 9–10] узагальнені показники оцінки корупційного досвіду населення у 11 сферах засвідчують наступне:

Перше місце за поширеністю відводиться сфері будівництва та земельних відносин – 44,1% підтвердили корумпований бекграунд (2023 р. – 32,5%).

Друге місце поділяють п'ять сфер (24,1–28,6%): а) державна/комунальна медицина – 28,6% (2023 р. – 32,3%); б) діяльність правоохоронних органів – 28,5%; в) діяльність сервісних центрів МВС – 26,0% (2023 р. – 35,7%); г) послуги закладів вищої освіти – 25,7%; д) послуги з підключення та обслуговування систем газо – електро-, водопостачання та водовідведення – 24,1%.

Серед інших сфер слід зазначити питоме зниження корупційного досвіду населення порівнюючи з 2023 р., у сферах, пов'язаних із освітою дітей (дитячі комунальні садочки – 15,1%), початковою та середньою освітою – 12,0%. Також зафіксовано низький рівень корупції в ЦНАП (3,8%).

Найчастіше корупційний досвід отримує населення через контакти з закладами державної або комунальної медицини. Так, у минулому році до зазначеного формату закладів зверталися близько половини громадян – 51,5%. Таким чином, не зважаючи на те, що рівень корупції у медицині є нижчим, ніж у сферах будівництва та земельних питань, здебільшого в медичних закладах основна частина українського населення отримувала корупційний досвід – загалом близько 15%. Показник знаходиться на рівні 2023 р. – 16%, проте є нижчим, ніж у 2021 р., тоді коли корупційний досвід у медичних закладах отримали 22%.

Оцінювання ефективності діяльності антикорупційних уповноважених органів влади є вирішальним щодо забезпечення прозорості та підзвітності в державному управлінні. НАЗК посідає визначальне місце в цьому процесі, формуючи методології оцінювання та здійснюючи аналіз, оцінку з підвищення ефективності антикорупційних ініціатив.

У серпні 2023 року НАЗК затвердило нову Методологію з оцінки ефективності роботи уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції [7]. Цей правовий акт визначає критерії та процедури оцінювання, спрямовані на забезпечення об'єктивності, прозорості процесу. Оцінювання здійснюється на основі аналізу інформації, яка надається уповноваженими виходячи з результатів їхньої діяльності. Стратегічна ціль полягає у забезпеченні зворотного зв'язку стосовно роботи уповноважених, виявлення сфери задля зростання та ефективних практик, гарантування прозорості шляхом інформування громадян про одержані досягнення.

В цілому, за 2023 рік подано було 3855 форм звітування стосовно діяльності уповноважених осіб. На початок 2024 р. оцінювання пройшли тільки шість органів, що складає менше 0,2% від загальної кількості поданих форм [20].

Низький відсоток проведених оцінювань підтверджує значне навантаження на НАЗК, що зумовлює відтермінування перевірок звітної інформації і знижує вимір ефективності в реальному часі. Отже, підхід щодо оцінювання потребує перегляду та оптимізації, оскільки наявна динаміка його виконання, перевірка всіх поданих форм може зайняти роки.

Оцінювання ефективності має стати ефективним механізмом встановлення реального рівня запровадження антикорупційних заходів, формування стратегій їхнього удосконалення на національному рівні. Проте поточна методологія верифікації, яка фактично копіює анкету самооцінки, не виконує цю функцію, що створює бар'єри для одержання верифікованих відомостей, створюючи додаткову завантаженість на уповноважених і спеціалістів НАЗК формуючи тим самим рутинні запити на відміну від аналізу ефективності антикорупційної діяльності [20].

Важливо зазначити про зафіксовану на законодавчому рівні можливість громадян брати участь в реалізації антикорупційної діяльності. Громадянам надано право участі відносно виконання моніторингу публічних закупівель, громадської антикорупційної експертизи, організації журналістських розслідувань, займатися викривальною роботою, долучатися до заходів, що направлені на виявлення проблем відносно діяльності органів публічної влади, а також здійснення громадського контролю за діяльністю органів публічної влади.

Прийнята розпорядженням КМУ від 22 грудня 2023 року № 1203-р Стратегія комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року та операційний план заходів з її реалізації [17] передбачають інформаційні заходи у сфері популяризації викривання, спрямовані на досягнення стратегічного результату пункту 1.6.2.2 Державної антикорупційної програми «Значна частина громадян на належному рівні обізнана з порядком та каналами подання повідомлень про корупцію завдяки ефективному проведенню інформаційно-роз'яснювальної та просвітницької роботи».

У цьому контексті слід акцентувати на кращих практиках комунікації з приводу антикорупційної діяльності, розбудови доброчесності між органів державної влади – виконавців Державної антикорупційної програми на 2023–2025 роки та Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року. Зокрема, серед проактивних комунікацій органів влади можна відзначити:

– кампанії з популяризації інституту викривання (Державна прикордонна служба України);

– імплементації антикорупційних практик у сфері публічних закупівель та надання медичних послуг (Національна служба здоров'я України);

– промоції доброчесності в публічній сфері (Національне агентство України з питань державної служби);

– впровадження практик доброчесності та етичної поведінки між службовцями (Міністерство внутрішніх справ України) [8].

У 2024 році вперше було зафіксовано значну частку викривачів щодо корупції, незважаючи на те, що даний показник лишається досить низьким. Частка респондентів, що заявили про факти корупції компетентним органам зросла серед бізнес-аудиторії до 17,2% (на 3,2 в.п. порівняно з 2023 р.), поміж населення – до 9,7% (на 3,4 в.п., після тривалого періоду стабільності в 2021–2023 рр.) [6, с. 12–13].

Частка осіб, які підтримують роботу викривачів, серед цільової групи бізнесу залишається вищою порівно з населенням: 85,8% і 74,3% зокрема. Однак, у 2024 р. ці показники підтвердили виражену динаміку до 2023 р.: якщо серед населення значення даних зросло (+7 в.п.), то серед бізнесу дані показники знизилися до рівня 2022 р. (–3,8 в.п.) [6, с. 12–13].

Як відмічається [9], викривання в Україні сформувалося та почало функціонувати як комплексний інститут. Зокрема, вперше НАЗК було забезпечено виконання встановлених на законодавчому рівні періодів – від заяви до виплати за викриття корупції.

Серед інструментів залучення громадськості до впровадження антикорупційних практик слід зазначити про громадські ради при державних органах. У першу чергу, слід відмітити, що ст. 14 Законом України «Про запобігання корупції» громадський контроль за функціонуванням НАЗК спирається на Громадську раду при НАЗК. Саме п. 5 Положення про Громадську раду при НАЗК, затвердженого КМУ від 20 листопада 2019 року № 952 [4], визначено, що Громадська рада при НАЗК: розглядає інформацію про роботу, здійснення завдань НАЗК, проводить моніторинг ефективності впровадження НАЗК його повноважень; вивчення механізмів незалежності НАЗК; розглядає щорічний звіт НАЗК та схвалює висновок щодо нього; розглядає проєкт національної доповіді з впровадження засад антикорупційної політики, приймає

висновок; долучається до формування антикорупційної стратегії та державної програми з її реалізації, а також при розробленні проєктів нормативно-правових актів НАЗК, здійснює підготовку висновків щодо них та ін. повноваження.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Сучасні антикорупційні практики класифіковано за функціональним призначенням, що охоплюють різні аспекти боротьби з корупцією: нормативно-правові, інституційні, превентивні, викривальні та правозастосовні, контрольні та наглядові, а також просвітницькі. Цей поділ дозволяє не лише описати сучасний стан, проте виявити прогалини та краще розуміти й аналізувати дане явище для удосконалення антикорупційних практик в системі публічної служби.

Таким чином, впровадження антикорупційних практик у публічній службі України засвідчує прогрес, проте результативність їх застосування лишається двоякою. Попри запровадження важливих законодавчих ініціатив та інституційних змін, корупція все ж становить значну загрозу. Для досягнення відчутних ефектів необхідно посилити моніторинг, забезпечити невідворотність покарання та підвищити довіру громадян до антикорупційних органів.

Література:

1. Антикорупційна експертиза. Аналітичний звіт про результати роботи у 2023 році. Національне агентства з питань запобігання корупції. 2024. 30 с. URL: https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/17/16/1716c10fbb37870e17cb2e9a8da5ffda3afcdd118c33731bdcc761a64233561a18682626.pdf

2. Богуславська С. І., Стромець В. А. Антикризова стратегія держави для запобігання та протидії корупції в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 6. 2024. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.5

3. Громадський контроль проти корупції: НАЗК з партнерами почали нову інформаційну кампанію. Національне агентство з питань запобігання корупції. 27.08.2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/gromadskyy-kontrol-proty-koruptsii-nazk-z-partneramy-pochaly-novu-informatsiynu-kampaniyu/

4. Деякі питання Громадської ради при Національному агентстві з питань запобігання корупції : постанова Кабінет Міністрів України від 20 листопада 2019 р. № 952. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/952-2019-%D0%BF#Text

5. Козіна В. Відновлення е-декларування: у НААУ підготували посібник для декларантів. Національна асоціація адвокатів України. 02.11.2023. URL: https://unba.org.ua/news/8483-vidnovlennya-e-deklaruvannya-u-naau-pidgotuvali-posibnik-dlya-deklarantiv.html

6. Корупція в Україні 2024: розуміння, сприйняття, поширеність. Аналітичний звіт за результатами опитування населення та бізнесу. Київ, 2024. 146 с.

7. Методологія проведення оцінки ефективності роботи уповноважених підрозділів (уповноважених осіб) з питань запобігання та виявлення корупції : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції 28.07.2023. URL: https://dap.nazk.gov.ua/uploads/osr-27/zahid-1049/zahid-progress-1427/organ-148/485-1113685209-65252dc6ec35a.pdf

8. НАЗК відзначило кращі практики антикорупційної комунікації держорганів. Національне агентства з питань запобігання корупції. 26.07.2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/nazk-vidznachylo-kraschi-praktyky-antykoruptsiynoi-komunikatsii-derzhorganiv/

9. НАЗК підбило підсумки 2024 року. Національне агентство з питань запобігання корупції. 06.02.2025. URL: https://surl.lt/uviitu

10. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий-березень 2025р.). Разумков Центр. 24 березня 2025. URL: https://razumkov.org.ua/napriamky/sotsiologichni-doslidzhennia/otsinka-sytuatsii-v-kraini-dovira-do-sotsialnykh-instytutiv-politykiv-posadovtsiv-ta-gromadskykh-diiachiv-stavlennia-do-vyboriv-pid-chas-viiny-vira-v-peremogu-liutyiberezen-2025r

11. Питання Ради громадського контролю при Національному антикорупційному бюро : постанова Кабінет Міністрів України від 16 лютого 2022 р. № 132. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/132-2022-%D0%BF#Text

12. Про державну службу : Закон України від 10 грудня 2015 року № 889-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/889-19#Text

13. Про запобігання корупції : Закон України від 14 жовтня 2014 року № 1700-VII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text

14. Про засади державної антикорупційної політики на 2021-2025 роки : Закон України від 20 червня 2022 року № 2322-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2322-20#Text

15. Про затвердження Державної антикорупційної програми на 2023-2025 роки : постанова Кабінет Міністрів України від 4 березня 2023 р. № 220. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/220-2023-%D0%BF#Text

16. Про затвердження Методології проведення антикорупційної експертизи Національним агентством з питань запобігання корупції : наказ Національного агентства з питань запобігання корупції від 18.05.2023 року № 109/23. URL: https://surl.lu/chmuud

17. Про схвалення Стратегії комунікацій у сфері запобігання та протидії корупції на період до 2025 року і затвердження операційного плану заходів з її реалізації : розпорядження Кабінет Міністрів України від 22 грудня 2023 р. № 1203-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1203-2023-%D1%80#Text

18. Результати роботи НАЗК за 2024 рік: просвітницькі проєкти для публічних службовців, освітян і молоді. Національне агентство з питань запобігання корупції. 22.01.2025. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-2024-rik-prosvitnytski-proekty-dlya-publichnyh-sluzhbovtsiv-osvityan-i-molodi/

19. Результати роботи НАЗК за другий квартал 2025 року за напрямом антикорупційної експертизи. Національне агентства з питань запобігання корупції. 10.07.2025. URL: https://nazk.gov.ua/uk/novyny/rezultaty-roboty-nazk-za-drugyy-kvartal-2025-roku-za-napryamom-antykoruptsiynoi-ekspertyzy/

20. Федоренко А. Антикорупційні Уповноважені: як НАЗК оцінює їхню ефективність. Громадський простір. 14.02.2025. URL: https://www.prostir.ua/?blogs=antykoruptsijni-upovnovazheni-yak-nazk-otsinyuje-jih-efektyvnist

21. Хабарова Т. В. Роль громадянського суспільства у запобіганні та протидії корупції. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна*. Серія «Право». Вип. 35. 2023. С. 178–184. DOI: https://doi.org/10.26565/2075-1834-2023-35-20

22. Купрій, Т. Г., Коцур, В., Семенець-Орлова, І., Шкляр, Н., Дракохруст, Т., & Березовська-Хміль, О. Security issues on the European continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 2023, (6), 1–12.

23. Radchenko O., et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In: *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301–316.

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351.9:35.075
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-26

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

Ганна КУЗЬМЕНКО
доктор філософії за спеціальністю «Публічне управління та урядування»,
доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
anna-kuzmenko96@ukr.net
ORCID: 0000-0003-0672-7633

Ірина КАПЕЛІСТА
кандидат наук з державного управління, доцент, доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
kapelistaja.irina@ukr.net
ORCID: 0000-0002-1983-4617

Алла ДАКАЛ
доктор наук з державного управління, доцент, професор кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
alladakal@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3221-353X

ОКРЕМІ АСПЕКТИ ФУНКЦІОНУВАННЯ ПУБЛІЧНОЇ СЛУЖБИ В УМОВАХ ВОЄННОГО СТАНУ: ПРОТИДІЯ КОРУПЦІЇ ТА РОЗБУДОВА ДОБРОЧЕСНОСТІ

Відзначено, що повномасштабна війна ставить перед публічною службою низку безпрецедентних викликів, які кардинально змінюють її звичайний режим функціонування. Від руйнування інфраструктури та міграційних процесів до забезпечення безпеки персоналу та перерозподілу ресурсів – кожен аспект вимагає негайного переосмислення та впровадження нових підходів. Проаналізовано окремі аспекти функціонування публічної служби в умовах війни як життєво необхідні для формування ефективних стратегій подолання кризових явищ та забезпечення стійкості державного управління. Стабільність державного управління в умовах воєнного стану забезпечується нормами Закону України «Про правовий режим воєнного стану», які унеможливлюють припинення повноважень органів державної влади та інших державних органів, що є ключовими для захисту суверенітету, територіальної цілісності та національної безпеки країни.

Наголошено на необхідності удосконалення системи публічної служби, що обумовлена воєнним станом в Україні та вимагає врахування нових ризиків та обставин для забезпечення ефективної роботи. Виявлено, що законодавчо регламентований конкурсний відбір на публічну службу в Україні протягом останніх років функціонував з обмеженнями, зумовленими карантинними заходами та введенням воєнного стану. Водночас, чинні нормативно-правові акти, що регулюють права публічних службовців, не містять комплексного механізму, здатного повноцінно захистити їх права. З'ясовано, протягом трьох років активної фази воєнних дій добір на посади публічної служби відбувається переважно шляхом непрозорих прямих призначень. Ця практика створює значні ризики для втрати професійного рівня кадрового потенціалу публічної служби, оскільки обмежує конкурентний відбір та залучення найкращих фахівців, що становить серйозний ризик для ефективності та стабільності системи публічної служби. Проведений аналіз засвідчив високу ротацію кадрів в системі публічної служби. До детермінант, що сприяють цьому явищу належать: низький рівень оплати праці, відсутність чітких кар'єрних перспектив, неефективність існуючих систем мотивації, вплив політичних змін та надмірне навантаження.

Ключові слова: *антикорупційна політика, боротьба з корупцією, прозорість, державне управління, держава, механізми публічного управління, доброчесність, зниження ризиків, доброчесність.*

© Семенець-Орлова І., Кузьменко Г., Капеліста І., Дакал А., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Inna Semenets-Orlova, Hanna Kuzmenko, Iryna Kapelista, Alla Dakal. CERTAIN ASPECTS OF PUBLIC SERVICE OPERATIONS IN MARTIAL ARTS: FIGHTING CORRUPTION AND DEVELOPING INTEGRITY

It is noted that a full-scale war poses a number of unprecedented challenges to the public service, which radically change its usual mode of operation. From the destruction of infrastructure and migration processes to ensuring the safety of personnel and the redistribution of resources – each aspect requires immediate rethinking and the implementation of new approaches. Certain aspects of the functioning of the public service in wartime are analyzed as vital for the formation of effective strategies for overcoming crisis phenomena and ensuring the sustainability of public administration. The stability of public administration in martial law is ensured by the norms of the Law of Ukraine "On the Legal Regime of Martial Law", which make it impossible to terminate the powers of state authorities and other state bodies that are key to protecting the sovereignty, territorial integrity and national security of the country.

The need to improve the public service system, which is conditioned by martial law in Ukraine and requires taking into account new risks and circumstances to ensure effective work, is emphasized. It was revealed that the legally regulated competitive selection for public service in Ukraine in recent years has functioned with restrictions caused by quarantine measures and the introduction of martial law. At the same time, the current regulatory legal acts regulating the rights of public servants do not contain a comprehensive mechanism capable of fully protecting their rights. It was found that during the three years of the active phase of hostilities, selection for public service positions is carried out mainly through non-transparent direct appointments. This practice creates significant risks for the loss of professional level of personnel potential of the public service, as it limits competitive selection and attraction of the best specialists, which poses a serious risk to the efficiency and stability of the public service system. The analysis conducted showed a high staff turnover in the public service system. The determinants contributing to this phenomenon include: low wages, lack of clear career prospects, ineffectiveness of existing motivation systems, the impact of political changes and excessive workload.

Key words: *anti-corruption policy, fight against corruption, transparency, public administration, state, public administration mechanisms, integrity, risk reduction, integrity.*

Постановка проблеми. На сьогодні в Україні реформа конкурсного відбору не демонструє очікуваного прогресу, а більшість стратегічних завдань його проведення та процедур наразі не впроваджено. Процедури функціонування Комісії з питань вищого корпусу державної служби не були модернізовані згідно з стратегічними завданнями, недостатньо вирішеним лишається питання забезпечення гендерного балансу в її складі. Оптимізація процедури відбору на публічну службу обґрунтована потребою забезпечення добору кадрів у публічному секторі шляхом запровадження відкритих та прозорих конкурсів на основі заслуг, враховуючи при цьому поточні умови безпеки, посилення інституційної спроможності публічної служби. Відновлення конкурсного відбору, таким чином, є передумовою для реформування корпусу державної служби.

Виявлено, згідно з законодавчими нормами, що регулюють діяльність у період воєнного стану, відповідальність за процедури призначення на посади покладається виключно на відповідні органи державної влади. Однак, чинний порядок заміщення посад створює суттєві ризики, оскільки обмежує повноцінну кваліфікацію через недосконаліть конкурсних процедур, що несе значні ризики для ефективного функціонування публічної служби.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Деякі аспекти проблеми ролі впливу антикорупційної політики на економічний розвиток та інвестицій клімат країни досліджували науковці: А. Боровик, Г. Михайленко, Н. Красникова, Т. Олешко, А. Козел, В. Чернєй, С. Гусарєв, С. Чернявський та інші.

Мета статті – проаналізувати особливості функціонування публічної служби в Україні в умовах воєнного стану.

Виклад основного матеріалу. Для регламентації процесів публічної служби в період воєнного стану в Україні було внесено та прийнято низку змін до законодавства. Відповідно, Законом України «Про внесення змін до деяких законів України щодо функціонування державної служби та місцевого самоврядування у період дії воєнного стану» від 12 травня 2022 року № 2259-IX передбачено врегулювання питання функціонування державної служби в умовах воєнного стану, дозволено призначення на посади державної служби, посади в органах місцевого самоврядування осіб без конкурсного відбору. Проте, цей законодавчий акт не усуває проблему відносно розроблення та втілення механізмів формування кадрового резерву, неповну зайнятість (дистанційну роботу), особливі підстави щодо припинення служби та оминає безпековий аспект по регіонах.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136 № 2136-IX хоч охоплює широке коло трудових відносин, однак впливає на регламентацію праці в публічній службі під час воєнного стану.

Постановою Кабінету Міністрів України «Деякі питання організації роботи державних службовців та працівників державних органів у період воєнного стану» від 12 квітня 2022 року № 440 передбачено адаптацію організації праці у державних органах до реалій воєнного часу, забезпечивши можливість гнучкіших форм роботи (дистанційна), але одночасно встано-

вивши чіткі правила щодо місця виконання обов'язків та відповідальності за їх невиконання.

Отже, існує потреба в більш детальному та системному нормативно-правовому регулюванні, що охоплювало б всі аспекти функціонування публічної служби під час воєнного стану, від кадрових питань до безпекових аспектів.

Спрощений порядок призначення без конкурсу, хоч і вважається виправданим кроком в умовах війни, проте не сприяє ефективному формуванню кваліфікованого кадрового резерву. Відсутність чітких механізмів його створення та використання є суттєвою проблемою, яка може мати довгострокові наслідки для стабільності та ефективності публічної служби.

Значної уваги потребує підтримка балансу діяльності особливих тимчасових органів державної влади – військових адміністрацій – та тих органів влади, які діють у мирний час. Виникають питання організаційного характеру, які впливають із встановленого порядку призначення та звільнення з посад державних службовців, що впливає на реалізацію засад (принципів) функціонування всього інституту публічної служби в Україні. На критичну оцінку заслуговують й зміни в контексті дотримання вимог національного антикорупційного законодавства, оскільки чинні норми законодавства формують хибне суспільне уявлення про недоторканість та привілейованість публічної служби, що теж суперечить принципам прозорості, відкритості та підзвітності перед громадянами [2, с. 820].

Таким чином, заборони та обмеження для публічних службовців, які зазнали відповідної трансформації під час дії воєнного стану, можна поділити на такі категорії: а) процедурні, що пов'язані з вступом на публічну службу та з її проходженням, у тому числі й питання звільнення, переведення, змін умов праці, надання відпусток; б) антикорупційні, що пов'язані з дотриманням законодавства про запобігання корупції [4, с. 33].

Отже, проходження публічної служби під час дії правового режиму воєнного стану має такі особливості: поява нового суб'єкта призначення публічних службовців – військових адміністрацій, які мають повноваження щодо формування нової структури та штатів відповідного державного органу; віднесення публічної служби в органах державної влади та місцевого самоврядування, суб'єктах сектору безпеки та оборони України до служби на об'єктах критичної інфраструктури; обмеження трудових конституційних прав, пов'язаних із забезпеченням права на працю, часу відпочинку та відпусток, діяльністю профспілок, укладання та розірвання трудового договору; зниження антикорупційних вимог під час призначення особи на публічну службу в частині проведення спеціальних перевірок, отримання подарунків, надання сертифікатів про володіння державною мовою; встановлення заборони для публічних службовців виконувати посадові обов'язки в дистанційному режимі, перебуваючи за кордоном, із одночасним наданням можливості їх виконання на території України за погодженням із керівником [4, с. 33–34].

Низький рівень заробітної плати, корупційні практики, особливості організаційної культури та політичний вплив є детермінантами на шляху до обрання кар'єри публічної служби. Аналіз динаміки змін кількісного складу призначених осіб за категоріями посад у 2024 році виявив значну кількість вакантних посад, що чинить негативний вплив на реалізацію реформ та процеси повоєнного відновлення. Проблема високого рівня незайнятих посад зросла до критичного рівня та потребує негайного вирішення.

В Україні сучасна антикорупційна інфраструктура, що покликана сприяти ефективній протидії корупції серед публічних службовців перебуває на етапі розбудови. Подолання корупції потребує значно ширшого підходу, ніж ухвалення антикорупційних законів та створення спеціалізованих інституцій. Аналіз даних свідчить про незначне підвищення довіри до антикорупційних структур, що обумовлено недостатньою ефективністю, відсутністю відчутних результатів, політичним впливом (втручанням), загальним рівнем корупції та толерантністю суспільства. Система електронного декларування стала важливим кроком для розширення можливостей як громадськості, так і держави щодо контролю за дотриманням антикорупційних вимог.

Антикорупційна програма органу влади – ключовий документ, що формує основу відомчої політики запобігання корупції та забезпечує скоординоване управління корупційними ризиками у діяльності конкретного органу. У контексті антикорупційних практик наголошується на ролі антикорупційної експертизи як колючого превентивного механізму. Вона є невід'ємною складовою розробки програм і стратегій, дозволяючи запобігти корупції ще на стадії формування їхніх положень. Оцінювання ефективності діяльності антикорупційних уповноважених органів влади є вирішальним кроком для забезпечення прозорості та підзвітності в публічному управлінні. НАЗК посідає визначальне місце в даному процесі, формуючи методології оцінювання та проводячи аналіз й оцінку щодо підвищення ефективності антикорупційних ініціатив. Основна мета – забезпечити зворотній зв'язок роботи уповноважених, виявити сфери для зростання

та ефективні практики, а також забезпечити прозорість, інформуючи громадян про отримані результати.

Методологія оцінки ефективності роботи уповноважених осіб має потенціал для удосконалення, проте наразі не забезпечує об'єктивного аналізу антикорупційної діяльності в державних органах. Основна критика полягає в тому, що система фокусується на формальних показниках замість досягнення конкретних результатів. Для підвищення прозорості та доброчесності державного управління системи оцінювання необхідно переглянути її принципи та сконцентруватися на результативності. оінформованість населення щодо інструментів громадського контролю є критично низькою. Громадяни і публічні службовці демонструють недостатню мотивація до активних дій у цій сфері. Водночас, кількість освітніх та просвітницьких заходів для публічних службовців і антикорупційних уповноважених суттєво зросла, а їхні платформи радикально оновлені.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Аналіз чинного законодавства підтверджує, що у період дії воєнного стану в Україні для належного забезпечення діяльності органів публічної влади на законодавчому рівні було врегульовано ряд проблем, що виникли стосовно комплектування органів влади, організації їх діяльності, одночасно на практиці спрощені умови призначень на посади державної служби певним чином порушили ключові принципи державної служби, а саме стабільність та професіоналізм. Ситуація, що склалась, знову актуалізувала питання реформування державної служби, зокрема й у частині створення кадрового резерву [3, с. 312]. Слід зазначити, що «ефективність функціонування публічної служби була б набагато вищою, якби, незважаючи на складнощі воєнного стану, у цій сфері більш активно впроваджувалися би реформи та здійснювалися процеси модернізації» [1, с. 114].

Таким чином, функціонування публічної служби в умовах воєнного стану виявило її здатність до швидкої мобілізації та адаптації, так і існуючи проблеми системного характеру. Для подальшого підвищення ефективності та стійкості публічної служби потрібно перейти від кризового управління до стратегічного планування, що буде включати удосконалення законодавства, системний розвиток кадрового потенціалу (включаючи кадровий резерв), посилення безпекових механізмів та максимальне використання сучасних цифрових інструментів. Це надасть змогу не лише результативно працювати в умовах війни, але закласти фундамент для стійкого розвитку після її завершення.

Література:

1. Мельниченко В. С. Реформування публічної служби в умовах війни та післявоєнний період у контексті її адаптації до європейських стандартів. Публічна служба: вектори реформування в умовах воєнного стану : збірник наук. мат. Всеукр. наук.-практ. круглого столу з нагоди Дня державної служби (21 червня 2024 р.). Харків : НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2024. С. 113–115.

2. Попов І. В. Функціонування публічної служби в україні в умовах дії правового режиму воєнного стану. *Юридичний науковий електронний журнал*. № 4. 2024. С. 818–821. URL: http://lsej.org.ua/4_2024/201.pdf

3. Хомишин І. Ю. Публічна служба в умовах війни. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. С. 308–312. URL: https://app-journal.in.ua/wp-content/uploads/2023/07/58.pdf

4. Шовкун Ю. Особливості адміністративно-правового регулювання проходження публічної служби та дотримання службових обмежень в умовах воєнного чи іншого надзвичайного стану. *Актуальні проблеми правознавства*. № 4 (36). 2023. С. 30–36.

5. Антикорупційна експертиза. Аналітичний звіт про результати роботи у 2023 році. Національне агентства з питань запобігання корупції. 2024. 30 с. URL: https://nazk.gov.ua/pdfjs/?file=/wp-content/uploads/Pages/17/16/1716c10fbb37870e17cb2e9a8da5ffda3afcdd118c33731bdcc761a64233561a18682626.pdf.

6. Богуславська С. І., Стромець В. А. Антикризова стратегія держави для запобігання та протидії корупції в сфері публічного управління в умовах воєнного стану. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. № 6. 2024. DOI: http://doi.org/10.32702/2307-2156.2024.6.5

7. Громадський контроль проти корупції: НАЗК з партнерами почали нову інформаційну кампанію. Національне агентство з питань запобігання корупції. 27.08.2024. URL: https://nazk.gov.ua/uk/gromadskyy-kontrol-proty-koruptsii-nazk-z-partneramy-pochaly-novu-informatsiynu-kampaniyu/

8. Купрій, Т. Г., Коцур, В., Семенець-Орлова, І., Шкляр, Н., Дракохруст, Т., & Березовська-Хміль, О. Security issues on the European continent in conditions of russia's aggression against Ukraine. *Revista De Gestão Social E Ambiental*, 2023, (6), 1–12.

9. Radchenko O., et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In: *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301–316.

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

 ISSN 2523-4625 (Print)

УДК 340.134:[005.92:004.63]
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-27

Юрій СЛІПЧУК
аспірант кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
slipchuk_yuriy@ukr.net
ORCID: 0009-0006-7244-1843

ПРИНЦИПИ АДМІНІСТРАТИВНО-ПРАВОВОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЕЛЕКТРОННОГО ВРЯДУВАННЯ

У статті проаналізовано електронне врядування у проблематиці сучасних підходів з розбудови системи публічного управління. Електронне врядування – один із засобів урегулювання суспільних відносин. Відзначено, що існування та функціонування зазначеного інституту повинно підпорядковуватися відповідним принципам. Загальне розуміння принципів зводиться до основоположних ідей, які окреслюють змістовне наповнення й засіб правового регулювання.

Наголошено, що у наукових працях підходи щодо визначення принципів адміністративно-правового забезпечення опираються першорядно на загальне визначення принципів та принципів адміністративного права. У нашому дослідженні розглянемо загальнотеоретичні підходи до «принципів» та безпосередньо до «принципів адміністративно-правового забезпечення». Це надасть можливість ґрунтовно підійти до досліджуваного питання та на основі існуючих наукових доробків, загальних підходів визначити поняття «принципи адміністративно-правового забезпечення електронного врядування» та виокремити групу принципів, що визначають даний напрям.

Принципи права, на відміну від норм права, не закріплюють в жорсткому форматі зміст поведінки, вони спроможні в більшій мірі оперативніше відгукуватися з приводу змін суспільного життя, й тому використання та інтерпретація норм права повинно здійснюватися згідно принципів права. Тобто, принципи права вважаються винятковою системою координат, в межах якої відбувається розбудова права, є упредметненням наслідку доцільного наукового визначення усталених закономірностей розвитку права, й одночасно – курсом, що визначає тренд його розвитку.

Відзначено, що однією із фундаментальних основ адміністративно-правового забезпечення розбудови електронного врядування в Україні є принципи реалізації такої діяльності. Зазначене обумовлено тим, що будь-яке правове, соціально-економічне або суспільне явище має свої витоки. Зокрема мова йде про його формування та розвиток, про те, що лежить у його основі. Й саме через таку категорію як «принципи» розкривається його базис. Нормативне забезпечення розбудови електронного врядування в Україні є вагомим, адже саме ефективне адміністративно-правове забезпечення виступає однією із ключових детермінант розвитку електронного врядування в Україні. Принципи адміністративно-правового забезпечення виступають тими основними засадами, на яких базується вся система адміністративно-правового забезпечення електронного врядування в Україні.

Ключові слова: *розбудова публічного управління, нормативний механізм публічного управління, управління змінами, електронне врядування, концепції розвитку публічного управління, органи публічної влади.*

Yury Slipchuk. PRINCIPLES OF ADMINISTRATIVE AND LEGAL SUPPORT OF ELECTRONIC GOVERNMENT

The article analyzes electronic governance in the context of modern approaches to developing a public administration system. Electronic governance is one of the means of regulating social relations. It is noted that the existence and functioning of the specified institution must be subject to the relevant principles. The general understanding of the principles is reduced to the fundamental ideas that outline the content and means of legal regulation.

It is emphasized that in scientific works, approaches to defining the principles of administrative and legal support are based primarily on a general definition of the principles and principles of administrative law. In our study, we will consider general theoretical approaches to «principles» and directly to «principles of administrative and legal support». This will provide an opportunity to thoroughly approach the issue under study and, on the basis of existing scientific achievements and general approaches, to define the concept of «principles of administrative and legal support for e-government» and to identify a group of principles that define this direction.

The principles of law, unlike the norms of law, do not fix the content of behavior in a rigid format; they are able to respond more quickly to changes in social life, and therefore the use and interpretation of the norms of law should be carried out in accordance with the principles of law. That is, the principles of law are considered an exceptional coordinate system within which the development of law takes place, are the objectification of the result of an expedient scientific definition of established patterns of the development of law, and at the same time – a course that determines the trend of its development.

It is noted that one of the fundamental foundations of the administrative and legal support for the development of e-government in Ukraine are the principles of implementing such activities. This is due to the fact that any

© Сліпчук Ю., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

legal, socio-economic or social phenomenon has its origins. In particular, we are talking about its formation and development, about what lies at its core. And it is through such a category as «principles» that its basis is revealed. Regulatory support for the development of e-government in Ukraine is significant, because it is effective administrative and legal support that is one of the key determinants of the development of e-government in Ukraine. The principles of administrative and legal support are the basic principles on which the entire system of administrative and legal support for e-government in Ukraine is based.

Key words: *development of public administration, regulatory mechanism of public administration, change management, e-government, concepts of public administration development, public authorities.*

Постановка проблеми. Принципи визначають зміст права й його структуру, оскільки саме вони вважаються вказівником пов'язаності теоретичних знань в рамках системи права, а також їх взаємодії. З огляду на теоретичну розробленість принципів і їхнє практичне впровадження залежить стабільність окремо взятого інституту, тому актуальність дослідження принципів адміністративно-правового забезпечення електронного врядування слід сформулювати з огляду на той аспект, що ступінь їх науково-теоретичної розробленості й практичного впровадження має цілеспрямований вплив на ефективність досліджуваного явища, а його функціонування в значній мірі залежить від керівних засад, ідей.

Наукових праць, що присвячені означеному напряму є досить багато. Досить часто дослідники оперують такими термінологічним апаратом як «принципи», «основа» «засади», а також подібними дефініціями. Поміж тим, їх застосовують в спеціалізованих словосполученнях, зокрема таких як «принципи права», «принципи правового регулювання», «принципи адміністративної діяльності», «засади реалізації» та ін.

Аналіз останніх досліджень. Основи змістового розуміння та застосування дефініції «принципи» як юридичної категорії, зокрема й адміністративної науки, заклали напрацювання таких вчених, як В. Авер'янов, А. Бабенко, О. Борисова, І. Шаповалова, І. Гриценко, Р. Мельник, А. Пухтецька та багато інших. Для аналізованого дослідження провідне значення мають праці таких науковців як М. Болдуєв, О. Болдуєва, С. Ісіков, А. Гнатовська, Т. Гуржій і Ю. Бодров, О. Дніпров, Р. Завада, І. Костенко, М. Міхровська, Т. Нижній, І. Погребняк, М. Сокіран, О. Романчук, В. Харенко, О. Толстанов та інші.

Мета статті – проаналізувати розбудову електронного врядуванння в Україні в частині принципів правового забезпечення електронного врядування.

Виклад основного матеріалу. У тлумачним словнику термін «принцип» визначено як: 1) ключове вихідне положення якоїсь наукової системи, теорії; 2) властивість, що покладена в серцевину створення чи здійснення чого-небудь, засіб створення чи виконання чогось; аксіома, що покладена в основу діяльності якої-небудь організації.

Дослідники виділяють кілька груп розуміння дефініції «принцип» як правової категорії, зокрема: а) фундаментальна правда (істина), доктрина, закон, гіпотеза; б) загальне правило чи стандарт; в) сукупність моральних й етичних стандартів; г) визначена наперед політика чи спосіб дії; д) основа чи необхідний якісний складник чи елемент, який визначає внутрішню природу чи окремі характеристики поведінки.

Дослідники вивчали загальнотеоретичні аспекти заявленої до розгляду проблематики, чи ж суміжні або дотичні до неї, не концентруючи свої наукові пошуки на аналізі саме принципів адміністративно-правового забезпечення електронного врядування як окремого предмету дослідження.

Принципи представляють собою керівні, основоположні засади систем, діяльності, теорій або функціонування чого-небудь, керівні правила здійснення певної діяльності й інше [15].

Принципи, як правова категорія, вважаються фундаментальними ознаками із багатогранними аспектами, що фактично неможливо охопити однією загальною дефініцією; вони є визначальними щодо організації і діяльності державних та громадських організацій, виявляючи їх основи, сутність, закономірності життєдіяльності, тенденції і потреби; відіграють провідну роль у організації і роботі усіх державних, громадських органів, а також організацій; в принципах розкривається змістовна складова функціонування органів (організацій), з'ясовується їх сутнісне наповнення й засади, закономірності життєдіяльності, а також тенденції і потреби [16].

Під принципами в сучасній теорії адміністративного права осмислюються найбільш загальні й стабільні вимоги, об'єктивно обумовлені основи, на яких ґрунтується адміністративна діяльність суб'єктів владних повноважень із ціллю гарантування прав, свобод та законних інтересів приватних осіб, а також ординарного функціонування інститутів громадянського суспільства та держави загалом [12].

На підставі аналізу визначень виокремлюють ключові характеристики принципів права: є головними ідеями й вихідними засадами в праві; виступають як керівні положення, які концентрують основний зміст права; є основою правової системи, навколо якої класифікуються правові норми/інститути; є носіями інформації у концентрованому вигляді; направляють правотворчу/правозастосовну діяльність, надаючи відповідні орієнтири й заповнюючи в праві прогалини при розв'язанні різних життєвих ситуацій; можуть впроваджувати світовий досвід розвитку права й цивілізації; формуються в вигляді незаперечних вимог щодо учасників суспільних відносин із ціллю гармонійного поєднання суспільних інтересів; визначають особливості формування, розвитку й функціонування правової системи; є об'єктивно обумовленими історичними категоріями, виходячи з закономірностей суспільного життя; виступають ідейно-політичною категорією, яка забезпечує вплив інформаційно-виховний на суспільство [12].

Значення принципів права відображається в тому, що вони: а) постають відповідною засадою, фундаментальною будовою правової системи; б) є вказівником щодо генерування й розвитку права; в) мають суттєвий вплив на формування правової свідомості людей та здатні бути безпосередньою основою щодо ухвалення індивідуальних правових рішень в визначених справах; г) за умов недоліків в законодавстві саме принципи права можуть застосовуватися як юридичний доказ щодо розгляду питання про право, за таких умов вони постають як основне джерело права, а також підмагають вірній інтерпретації правових норм.

Переважно принципи права фіксуються в актах законодавства чи ж випливають з змістовного наповнення конкретних правових норм (положень) та віддзеркалюють відповідну систему цінностей суспільства, а також мають правову форму забезпечення.

Усі принципи права можна класифікувати в залежності від засобів зовнішнього прояву у тих чи інших дійсних юридичних джерелах, зокрема конституції та конституційних законах, міжнародних нормативно-правових актах і договорах, звичайних законах та навіть підзаконних актах.

Важливе значення для дослідження даного терміну відводиться принципам адміністративного права. В українській теорії адміністративного права означені принципи вважаться невід'ємним складником цієї сфери. Так, у загальній частині адміністративного права закладено основні принципи, які окреслюють всі складові предмета адміністративного права й у цій сфері регулюють суспільні відносини. Ці принципи в особливій частині мають свій прояв у регулюванні суспільних відносин щодо адміністративно-політичної сфери, управління економікою й соціальною, культурною сферами.

У наукових доробках вчені адміністративісти надають власні визначення дефініції «принципи адміністративного права» та в переважній більшості сходяться в наступних твердженнях:

– принципи адміністративного права – основні засади, положення, ідеї, що покладені у основу галузі;

– принципи адміністративного права – підстава щодо формування і функціонування системи й змісту галузі;

– принципи адміністративного права є підґрунтям задля адміністративно-правових норм;

– принципи адміністративного права – основа щодо діяльності суб'єктів адміністративного права;

– принципи адміністративного права – гарантія забезпечення прав, свобод людини й громадянина, також звичайного функціонування інститутів громадянського суспільства та держави [17]. Ці тезиси віддзеркалюють змістовне наповнення та значення принципів адміністративного права.

Серед напрямів досліджень, що стосуються принципів адміністративно-правового забезпечення різних сфер, варто звернути увагу на працю Ю. Лавренюка, де обґрунтовано під принципами адміністративно-правового забезпечення економічних інтересів України розуміти нормативно закріплені визначальні основи (засади) адміністративно-правового регулювання, які здійснюється з зазначеною метою. На думку дослідника, принципи адміністративно-правового забезпечення вважаються новелою у теорії адміністративного права, що властиві наступні особливості:

− незважаючи на присутність загальної місії, всі принципи адміністративно-правового забезпечення відбивають універсальну, вищу «надціль» − це гарантування прав й свобод людини, що знаменує до сприймання функціонування держави в означеній сфері виключно як комплексної гарантії цих прав, свобод;

− нормативний характер означених принципів означає відображення їх в нормативних документах, проте першорядно, програмного характеру;

− опрацювання подальшого розвитку принципів адміністративно-правового забезпечення передбачає урахування надбань як адміністративно-правової доктрини, так і доктрини державного управління.

Доцільним є звернути увагу на дослідження Ю. Пустовіт, в якому запропоновано під принципами адміністративно-правового забезпечення продовольчої безпеки розуміти науково обґрунтовані основні засади, вихідні положення, що визначають особливості виникнення і розвитку, а також функціонування інституту адміністративно-правового забезпечення продовольчої безпеки, є базою щодо розвитку науки адміністративного права в складі з інститутами, впроваджують в собі цінності, які визначають правосвідомість і правову поведінку суб'єктів адміністративних відносин, зокрема: адміністративно-правового забезпечення продовольчої безпеки. М. Сокіран запропонував під системою принципів адміністративно-правового забезпечення стійкості критичної інформаційної інфраструктури розуміти сукупність основних керівних засад, що враховують інтереси людини, суспільства та держави, на основі (підставі) яких формується державна політика, що надає змогу об'єктам критичної інформаційної інфраструктури протистояти загрозам і швидко відновлюватися після порушень функціонування. О. Яра надає визначення принципам адміністративно-правового забезпечення вищої юридичної освіти в Україні як у найбільшій мірі загальні й сталі вимоги, неупереджено обумовлені основи, на яких ґрунтується науково-педагогічна виховна діяльність суб'єктів навчально-виховного та наукового процесу й адміністративної діяльності суб'єктів публічних органів.

У сучасній теорії виокремлюють принцип верховенства права й принципи належного врядування, як головні засади публічного адміністрування. Принцип верховенства права в адміністративному праві вважається первинною об'єктивною засадою, на основі якої базується адміністративно-правова діяльність суб'єктів публічного управління, адміністративного суду й інших учасників адміністративно-правових відносин із метою забезпечення прав, свобод й інтересів фізичних/юридичних осіб і публічного інтересу держави. До особливостей принципу верховенства права відносять те, що: найвищою значущістю постає людина, її права, свободи, а інші цінності, передусім держава та закон, вважаються вторинними; законодавство та право не є рівнозначні, нормативно-правовий акт, що зумовлює до порушення прав, свобод людини й громадянина, слід вважати неправовим, таким, що не підпадає під виконанню, окрім того вважається карним його виконання; законодавство, яке відповідає теорії природного права, підлягає беззаперечному виконанню, а його невиконання вважається караним; даний принцип окреслює змістовну складову та направленість діяльності держави. Складниками принципу верховенства права є засади: а) законності, як утвореним від принципу верховенства права й не повинен суперечити йому; б) юридичної визначеності; в) запобігання зловживання повноваженнями; г) рівність перед законом та недискримінація; ж) доступу до правосуддя.

Слід відмітити, що система принципів, що регулюють адміністративно-правове забезпечення електронного врядування, не є сталою та постійно розвивається. Розглядати можна ці принципи як такі, що характеризуються міжгалузевих характером, адже відносини в сфері електронного врядування є комплексними. Слід зазначити про існування таких ключових складників, що перебувають в тісному діалектичному взаємозв'язку: соціально-економічної, інформаційної та правової парадигм.

У аспекті правової природи електронного врядування варто розуміти, що головним принципом з приводу функціонування зазначеної системи вважається захист прав і свобод громадян та забезпечення їх законних інтересів в різних сферах. Проте принцип справедливості й рівності передбачає належність вибору за умов конфлікту інтересів.

Електронне врядування урегульовується також через норми конституційного права шляхом унормування функціонування означеного інституту світоглядними визначальними конституційними нормами, зокрема:

– найвищою соціальною цінністю є людина, саме тому головним завданням побудови врядування має бути спрямованість на особистість;

– реалізація принципу верховенства права означає, що особа в її взаємовідносинах із державою виступає не як об'єкт державної діяльності та впливу задля досягнення суспільної цілі, а як рівноправний суб'єкт;

– відображення прагнення України щодо побудови правової, соціальної і демократичної держави першорядно через демократизм конституційного ладу як засіб запобігання узурпації влади й її відчуженню від громадян, тому електронна демократія постає фактично основною центральною частиною системи електронного врядування;

– забезпечення принципу демократизму, що визначає необхідність широкого залучення щодо обговорення законодавства, громадськості, урахування різноманітних

інтересів соціальних груп шляхом правового узгодження, саме тому конституційно-правові відносини між державою й інститутами громадянського суспільства гарантуються через перебазування переважної більшості форм участі громадськості у електронний формат;

– закріплення та захист прав і свобод людини й громадянина. Електронне врядування не лише окреслює можливості реалізації прав людини, проте й забезпечує можливості щодо протидії їх порушенню, оскільки потенційний негативний вплив порушень прав людини он-лайн на демократичний розвиток і безпеку індивіда та держави потребує створення ефективних і відмінних від уже існуючих механізмів захисту таких прав. Ключова складність полягає в тому, що прояви порушень прав людини он-лайн досить складно відстежити, оцінити й застосувати ефективні інструменти протидії.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Отже, в наукових дослідженнях до ключових характеристик принципів адміністративно-правового забезпечення відносять: засади; які визначені в нормативно-правових актах; що створюють умови; на яких базується будь-яка діяльність; що регламентується і регулюються.

Таким чином, в наукових дослідженням автори по-різному тлумачать принципи адміністративно-правового забезпечення в залежності від сфери дослідження, поміж тим є й низка спільних рис. Наукові підходи надали можливість сформувати авторське визначення поняття «принципи адміністративно-правового забезпечення електронного врядування» під яким пропонуємо розуміти основоположні керівні ідеї, засади, що визначають особливості виникнення, функціонування, розвитку та розбудови інституту адміністративно-правового забезпечення електронного врядування, зорієнтовані на реалізація прав, свобод та законних інтересів їх учасників.

Опираючись на аналіз наукових поглядів і законодавчих норм, спробуємо визначити перелік принципів адміністративно-правового забезпечення електронного врядування. Ці принципи можна розглядати як основні організаційно-правові засади функціонування системи адміністративно-правового забезпечення розбудови електронного врядування.

Сьогоденні суспільні відносини, до яких відноситься електронне врядування теж застосовує принципи права як основоположні засади стосовно формування і функціонування цієї системи. Беззмінним вважається той аспект, що провідні парадигми, що вироблялися на протязі років людством мають оперувати й у системі штучного інтелекту. Однак проблемним аспектом є те, що принципи права лише частково можуть гарантувати світоглядні ціннісні підходи. Й саме правотворчий процес постає фундаментом створення нових норм права, так само, при дійсному використані системи, принципи права не є в достатній мірі продуктивними та вимагають розширення і правового регулювання зі сторони держави. В той час, коли здійснюється процес створення норм права в контексті функціонування електронного врядування в усіх сферах суспільного життя з'являються протиріччя, неузгодженість інтересів окремих верств суспільства. До завдання держави входить покращити (оптимізувати) такі інтереси.

Література:

1. Барегамян С. Х., Карпі Ю. В. Електронне урядування на загальнодержавному, регіональному та місцевому рівнях: сучасний стан та перспективи впровадження в Україні. Державне управління: удосконалення та розвиток. № 11. 2019. URL: http://www.dy.nayka.com.ua/?op=1&z=1522 DOI: 10.32702/2307-2156-2019.11.30

2. Бевз С. Адміністративно-правове регулювання електронного урядування у сфері господарської діяльності. *Актуальні проблеми правознавства*. № 3(19). 2019. С. 23–28.

3. Блінова Г. О. Правові засади використання електронних інформаційних ресурсів в концепції цифрової держави. *Проблеми сучасних трансформацій*. № 2. 2021. С. 53–60. DOI: https://doi.org/10.54929/pmtl-issue2-2021-10

4. Бортник Н. П. Адміністративно-правове регулювання електронного врядування в Україні. Академічні візії. Вип. 20. 2023. URL: file:///D:/Users/User/Downloads/%D1%81%D1%82%D0%B0%D1%82%D1%82%D1%82%D1%8F.pdf DOI: http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10012372

5. Деякі питання електронної взаємодії електронних інформаційних ресурсів : постанова Кабінет Міністрів України від 8 вересня 2016 р. № 606. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/606-2016-п#Text

6. Деякі питання оприлюднення публічної інформації у формі відкритих даних : постанова Кабінет Міністрів України від 30 листопада 2016 р. № 867. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/867-2016-%D0%BF#Text

7. Деякі питання організації електронної взаємодії державних електронних інформаційних ресурсів: постанова Кабінет Міністрів України від 10 травня 2018 р. № 357. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/357-2018-п#Text

8. Деякі питання реалізації Закону України «Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг» : постанова Кабінету Міністрів України від 13 січня 2023 р. № 111. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/111-2023-%D0%BF#Text

9. Деякі питання реформування державного управління України : розпорядження Кабінет Міністрів України від 21 липня 2021 р. № 831-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/831-2021-%D1%80#Text

10. Дурман М. О, Дурман О. Л., Лінецька Я. М. Законодавче та нормативно-правове забезпечення розвитку інформаційного суспільства в Україні. Наукові перспективи. № 1(19). 2022. С. 104–115.

11. Завада Р. С. Правова природа електронного урядування: аспект адміністративно-правового характеру. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права*. Вип. 35. 2022. С. 251–255. http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.7884240

12. Калішенко Є. Правове забезпечення розвитку електронного урядування в Україні. *Підприємництво, господарство і право*. № 7. 2019. С. 140–146. DOI https://doi.org/10.32849/2663-5313.2019.7.25

13. Ковтун М. С., Моісеєва Є. О., Маркосян В. Г. Проблеми надання електронних послуг в Україні. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2022. С.163–167. DOI: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2022.02.31

14. Конституція України : Закон України від 28 червня 1996 р. № 254к/96-ВР. Відомості Верховної Ради України. 1996. № 30. Ст. 141. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80#Text

15. Лук'янова Г. Ю., Венглінська А. С. Особливості впровадження електронного урядування в органах виконавчої влади України. *Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство»*. № 4. 2021. С. 175–179. DOI https://doi.org/10.24144/2788-6018.2021.04.30

16. Мазур О. Г. Нормативно-правові засади електронного урядування для модернізації адміністративних процесів в органах публічного управління України. *Державне управління та місцеве самоврядування*. Вип. 2(45). 2020. С. 45–56. Doi: 10.33287/102018

17. Мінько О. Нормативно-правове регулювання забезпечення безпеки публічних інформаційних сервісів в Україні. *Law. State. Technology*. № 2. 2024. С. 30–34. doi: 10.32782/LST/2024-2-6

18. Питання Єдиного державного вебпорталу електронних послуг та Реєстру адміністративних послуг : постанова Кабінет Міністрів України від 4 грудня 2019 р. № 1137. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1137-2019-%D0%BF#Text

19. Про адміністративні послуги : Закон України від 6 вересня 2012 року № 5203-VI. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5203-17#Text

20. Про внесення змін до Закону України «Про звернення громадян» щодо електронного звернення та електронної петиції : Закон України від 2 липня 2015 року № 577-VIII. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/577-19#Text

21. Про внесення змін до Критеріїв, за якими здійснюється визначення підприємств, установ та організацій, які мають важливе значення для галузі національної економіки в сфері цифровізації : наказ Міністерства цифрової трансформації України від 22 серпня 2023 р. № 100. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z1591-23#Text

22. Про Державну службу спеціального зв'язку та захисту інформації України : Закон України від 23 лютого 2006 року № 3475-IV. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3475-15#Text

23. Про деякі заходи із забезпечення надання якісних публічних послуг : Указ Президента України від 4 вересня 2019 р. № 647/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/647/2019#Text

24. Про деякі заходи щодо поліпшення доступу фізичних та юридичних осіб до електронних послуг : Указ Президента України від 29 липня 2019 р. № 558/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/558/2019#Text

25. Про затвердження Положення про інформаційно-комунікаційну систему «Програмна платформа для надання електронних послуг, у тому числі адміністративних» : рішення II сесії IX скликання Київської міської ради від 14 грудня 2023 року № 7569/7610. URL: https://kmr.gov.ua/sites/default/files/7569-7610.pdf

26. Про затвердження Положення про набори даних, які підлягають оприлюдненню у формі відкритих даних : постанова Кабінет Міністрів України від 21 жовтня 2015 р. № 835. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/835-2015-%D0%BF#Text

27. Про затвердження Порядку надання електронних публічних послуг у сфері державної реєстрації юридичних осіб та фізичних осіб – підприємців у автоматичному режимі : наказ Міністерства юстиції України, Міністерства цифрової трансформації України від 14 липня 2022 р. № 2933/5/66. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0780-22#Text

28. Про затвердження Правил забезпечення захисту інформації в інформаційних, телекомунікаційних та інформаційно-телекомунікаційних системах : постанова Кабінету Міністрів України від 29 березня 2006 р. № 373. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/373-2006-%D0%BF#Text

29. Про медіа : Закон України від 13 грудня 2022 року № 2849-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2849-20#Text

30. Про особливості надання публічних (електронних публічних) послуг : Закон України від 15 липня 2021 року № 1689-IX. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1689-20#Text

31. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : розпорядження Кабінет Міністрів України від 20 вересня 2017 р. № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-%D1%80#Text

32. Про схвалення Концепції розвитку системи електронних послуг в Україні : розпорядження Кабінет Міністрів України від 16 листопада 2016 р. № 918-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/918-2016-%D1%80#Text

33. Романчук О. З., Бисага Ю. М., Берч В. В., Нечипорук Г. Ю., Чечерський В. І. Електронне урядування: конституційно-правове дослідження: Монографія. Ужгород: ТОВ «РІК-У», 2021. 196 с.

34. Chorna Olga, et al. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus. Rev.*, 2023, 8.5: 90.

35. Radchenko Oleksandr, et al. (ed.). National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy. Springer Nature, 2023.

36. Semenets-Orlova, I., et al. Distance learning technologies and innovations in education for sustainable development. Stud. Appl. Econ, 2021, 39.5.

37. Shmalenko, Iuliia; Yeftieni, Natalia; Semenets-Orlova, Inna. Impact of social media influencers on public policy and political discourse. In: International Conference on Social Science, Psychology and Legal Regulation (SPL 2021). Atlantis Press, 2021. p. 88–93.

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 354.1
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-28

Ольга СОКУРЕНКО
здобувач вищої освіти,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
sokurenko.olha@i.ua
ORCID: 0009-0007-8423-6860

ІНСТИТУЦІЙНІ ВИКЛИКИ ТА ШЛЯХИ МОДЕРНІЗАЦІЇ СИСТЕМИ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ В УМОВАХ ВІЙНИ

У статті досліджено сучасний стан системи охорони здоров'я України в умовах структурних трансформацій, зовнішньої агресії та внутрішніх викликів. Авторка зосереджує увагу на основних інституційних, кадрових та фінансових бар'єрах, що ускладнюють ефективне функціонування медичної галузі. Підкреслюється, що криза в системі охорони здоров'я має комплексний характер і потребує цілісного стратегічного реагування на політичному рівні.

Окремо проаналізовано проблему дисбалансу між первинною, вторинною і третинною ланками медичної допомоги, хронічного недофінансування, низького рівня оплати праці та відтоку кадрів. Значна увага приділена викликам, пов'язаним з пандемією COVID-19 і збройною агресією Росії, які виявили слабкість інфраструктури, недостатню готовність системи до криз і зниження рівня доступності медичних послуг.

Особливої уваги надано впливу фармацевтичного лобі, корупційним практикам у сфері управління охороною здоров'я, а також дефіциту ефективної комунікації з громадськістю. Авторка наголошує, що ці чинники формують високий рівень суспільної недовіри до реформ та ускладнюють їх реалізацію в довгостроковій перспективі.

Важливим напрямом подолання кадрових викликів визначено впровадження професійного самоврядування у сфері охорони здоров'я. На основі аналізу досвіду Сполучених Штатів Америки обґрунтовано доцільність створення незалежних професійних асоціацій, які б відігравали роль у сертифікації, атестації, контролі етичних стандартів і взаємодії з державою. Такий підхід може підвищити професійну мотивацію, знизити рівень еміграції та забезпечити стійкість системи.

Запровадження професійного самоврядування розглядається як інструмент зміцнення інституційної цілісності та прозорості в системі охорони здоров'я. Авторка підкреслює його потенціал у боротьбі з корупцією, підвищенні рівня професійної етики та зміцненні внутрішньої культури галузі. Акцент зроблено на необхідності створення нормативної бази, яка би закріпила механізми автономного регулювання медичної професії.

У підсумку стаття формує науково обґрунтовану концепцію модернізації системи охорони здоров'я України, що базується на посиленні кадрового потенціалу, розширенні громадської участі, забезпеченні фінансової стабільності та інституційному оновленні через професійну саморегуляцію. Матеріали дослідження можуть бути корисними для органів влади, фахівців галузі та представників громадянського суспільства, зацікавлених у реалізації ефективної медичної політики в умовах гібридної війни.

Ключові слова: *система охорони здоров'я України, кадрова криза, професійне самоврядування, інституційна модернізація, публічна політика, медична реформа, громадська участь.*

Olha Sokurenko. INSTITUTIONAL CHALLENGES AND WAYS TO MODERNISE UKRAINE'S HEALTHCARE SYSTEM IN WARTIME

The article examines the current state of Ukraine's healthcare system in the context of structural transformations, external aggression and internal challenges. The author focuses on the main institutional, personnel and financial barriers that hinder the effective functioning of the medical sector. It is emphasised that the crisis in the healthcare system is complex and requires a comprehensive strategic response at the political level.

The problem of imbalance between primary, secondary and tertiary healthcare, chronic underfunding, low wages and staff turnover is analysed separately. Considerable attention is paid to the challenges associated with the COVID-19 pandemic and Russia's armed aggression, which have exposed the weakness of the infrastructure, the system's insufficient preparedness for crises and the decline in the accessibility of medical services.

Particular attention is paid to the influence of the pharmaceutical lobby, corrupt practices in health care management, and the lack of effective communication with the public. The author emphasises that these factors contribute to a high level of public distrust of reforms and complicate their implementation in the long term.

An important direction for overcoming personnel challenges is the introduction of professional self-government in the healthcare sector. Based on an analysis of the experience of the United States of America, the feasibility of creating independent professional associations that would play a role in certification, attestation, control of ethical standards, and interaction with the state is justified. This approach can increase professional motivation, reduce emigration and ensure the stability of the system.

The introduction of professional self-governance is seen as a tool for strengthening institutional integrity and transparency in the healthcare system. The author emphasises its potential in combating corruption, raising

© Сокуренко О., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

professional ethics and strengthening the internal culture of the industry. The emphasis is on the need to create a regulatory framework that would enshrine mechanisms for the autonomous regulation of the medical profession.

As a result, the article forms a scientifically sound concept for modernising Ukraine's healthcare system, based on strengthening human resources, expanding public participation, ensuring financial stability and institutional renewal through professional self-regulation. The research materials may be useful for government authorities, industry experts, and civil society representatives interested in implementing effective medical policy in the context of hybrid warfare.

Key words: *Ukrainian healthcare system, human resources crisis, professional self-government, institutional modernisation, public policy, medical reform, public participation.*

Постановка проблеми. Сучасна система охорони здоров'я України перебуває в стані глибокої трансформації, зумовленої поєднанням структурних, соціальних та безпекових викликів. Умови повномасштабної війни, економічна нестабільність, дефіцит кваліфікованих кадрів, а також обмеженість ресурсів і неефективність управлінських механізмів вимагають комплексного переосмислення моделей організації та функціонування медичної галузі. Особливої гостроти проблема набуває у контексті кадрового забезпечення, де поєднання низької оплати праці, професійного вигорання та масової трудової міграції призводить до критичного зниження функціональної спроможності системи.

Поряд із цим зберігаються глибоко вкорінені інституційні вади, такі як вплив фармацевтичного лобі, поширеність корупційних практик та фрагментарність нормативно-правового регулювання. Відсутність сталих каналів взаємодії між державними органами, медичною спільнотою та громадянським суспільством посилює недовіру до реформ і гальмує модернізаційні процеси. У цьому контексті актуальним постає пошук нових підходів до кадрової політики, зокрема через запровадження професійного самоврядування як механізму підвищення ефективності, прозорості й соціальної легітимності управлінських рішень у сфері охорони здоров'я.

Мета і завдання статті. Метою статті є аналіз ключових проблем функціонування системи охорони здоров'я України в умовах структурної трансформації, війни та кадрової кризи, а також обґрунтування доцільності впровадження професійного самоврядування як інструменту підвищення ефективності управління, прозорості та стійкості галузі. Завданнями дослідження є виявлення основних чинників кадрової нестабільності, оцінка впливу зовнішніх і внутрішніх бар'єрів на реформування медичної сфери, аналіз міжнародного досвіду професійної саморегуляції та формулювання практичних рекомендацій щодо її інституціоналізації в українському контексті.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах дослідження було проаналізовано праці, присвячені актуальним проблемам реформування системи охорони здоров'я України та кадрового забезпечення галузі, зокрема праці таких науковців як Дзвінчук Д., Баран М., Іванчов П., Ляхович Г.І., Вакун О.В., Шевчук Р., Олєйнікова Т., Подоляк Л., Правило О., Сумець О., Перог Т., Теремецький В., Дуліба Є., Астаф'єв Д. та інших.

Виклад основного матеріалу дослідження. Стан системи охорони здоров'я в Україні на сучасному етапі визначається складними процесами трансформації та необхідністю реагування на широкий спектр викликів як внутрішньої, так і зовнішньої природи. До ключових чинників, що впливають на цю ситуацію, належать інституційні механізми, успадковані з радянської політичної моделі, проблеми належного фінансування галузі, дефіцит професійних кадрів, а також обмежена інтеграція із сучасними глобальними підходами в управлінні охороною здоров'я [16].

Необхідність оновлення інституційної структури системи охорони здоров'я України зумовлюється сукупністю факторів, серед яких пріоритетне значення має потреба у забезпеченні фінансової стійкості. Хронічне недофінансування, дефіцит ресурсного забезпечення та низька ефективність існуючих механізмів управління фінансами формують системні ризики, що ставлять під загрозу стабільність функціонування галузі. За таких умов модернізація інституційної спроможності сфери охорони здоров'я набуває характеру ключового напрямку державної політики, спрямованого на зміцнення її функціональної ефективності та стійкості до кризових викликів.

У поточних умовах важливою рисою є той факт, що реформа, започаткована у 2018 році через впровадження нової моделі фінансування із залученням Національної служби здоров'я України, вже дала окремі позитивні результати. Зокрема, було здійснено інституційне розмежування функцій замовника та надавача медичних послуг, що сприяло частковому підвищенню ефективності бюджетного фінансування. Проте аналіз останніх років виявляє наявність глибоких структурних обмежень, подолання яких потребує цілісних рішень, спрямованих на системну модернізацію галузі [1].

Однією з фундаментальних проблем функціонування системи охорони здоров'я в Україні є структурний дисбаланс між первинною, вторинною та третинною ланками медичного обслуговування. У сфері первинної медичної допомоги відзначається певне покращення, зумовлене впровадженням інституту сімейної медицини та реалізацією реформи на цьому рівні. Водночас вторинна і третинна медична допомога залишаються вразливими через недостатнє матеріально-технічне забезпечення та хронічну нестачу кваліфікованих кадрів, що істотно впливає на якість надання спеціалізованих медичних послуг [4].

Кадровий потенціал системи охорони здоров'я України перебуває в стані тривалої кризи, що проявляється у системному дефіциті кваліфікованих медичних працівників, зокрема в регіонах та сільській місцевості. Основними чинниками цієї ситуації виступають низький рівень матеріального забезпечення, висока інтенсивність праці, яка призводить до професійного вигорання, а також обмежені перспективи кар'єрного і професійного розвитку.

Пандемія COVID-19 виступила фактором додаткового стресу для української системи охорони здоров'я, актуалізувавши низку системних проблем, які залишалися без належної уваги впродовж тривалого часу. Зокрема, вона продемонструвала слабку інфраструктуру екстреної медичної допомоги, недостатній рівень розвитку системи епідеміологічного нагляду та обмеженість ресурсів для оперативного реагування на надзвичайні ситуації. У зв'язку з цим постала необхідність переосмислення стратегічних засад розвитку медичної галузі з акцентом на зміцнення інфраструктури громадського здоров'я [2].

Одним із провідних стратегічних викликів, що актуалізуються у функціонуванні системи охорони здоров'я України, є потреба у забезпеченні належного рівня прозорості та ефективності управління на всіх її інституційних рівнях. Досвід останніх років переконливо демонструє, що наявні управлінські практики залишаються недостатньо досконалими, а кадровий склад управлінців часто не відповідає вимогам сучасного кризового та реформеного контексту. Така ситуація суттєво ускладнює реалізацію комплексних змін у галузі та гальмує прогрес у побудові сталої та ефективної системи охорони здоров'я.

Особливої актуальності набуває проблема забезпечення рівного доступу населення до медичних послуг в умовах територіальної нерівномірності. Недостатній рівень інфраструктурного розвитку у віддалених населених пунктах та обмежена мобільність надання медичних послуг спричиняють поглиблення соціальних диспропорцій у сфері охорони здоров'я.

Вагомого значення у процесах трансформації системи охорони здоров'я набуває активне залучення громадськості та інституцій громадянського суспільства до формування і реалізації політики в цій сфері. Розширення ролі професійних спілок, пацієнтських асоціацій та інших громадських об'єднань сприяє підвищенню рівня легітимності реформ, створює передумови для запровадження ефективних механізмів громадського контролю та забезпечує більш збалансований характер прийняття управлінських рішень.

Невід'ємним елементом модернізаційних процесів є оновлення нормативно-правового забезпечення, яке сьогодні залишається фрагментарним, суперечливим і недостатньо узгодженим. Законодавча реформа повинна спиратися на системний підхід, передбачати інтеграцію міжгалузевих політик, а також бути зорієнтованою на відповідність сучасним міжнародним стандартам і принципам сталого розвитку [10].

Сучасні процеси модернізації української системи охорони здоров'я відбуваються в умовах суттєвих політичних і соціальних бар'єрів, що безпосередньо впливають на динаміку та результативність реформ. До найбільш значущих чинників, які ускладнюють трансформаційні процеси, належать триваюча збройна агресія, потужний вплив фармацевтичного лобізму, розгалужені корупційні практики в медичній сфері та вкрай низький рівень суспільної довіри до як уже реалізованих, так і запланованих реформ. Сукупність цих обставин формує стійке середовище громадянської недовіри до модернізаційних ініціатив, що істотно ускладнює впровадження глибинних і якісних змін у системі охорони здоров'я.

Збройна агресія справляє комплексний та глибокий вплив на трансформаційні процеси у сфері охорони здоров'я, змінюючи як пріоритети, так і динаміку модернізації галузі. В умовах повномасштабної війни різко посилилась актуальність раніше виявлених структурних дисбалансів, що зумовило перехід від стратегії поступового розвитку до моделі кризового управління, орієнтованої на забезпечення базового функціонування системи. Значна частина наявних ресурсів була терміново спрямована на потреби оборонного сектору, організацію екстреної медичної допомоги, евакуаційні заходи для поранених і підтримку медичних структур у прифронтових зонах.

Результатом бойових дій стало часткове або повне знищення сотень медичних установ, насамперед у східних і південних регіонах

України. Це призвело не лише до обмеження доступу населення до базових медичних послуг, а й до неможливості реалізації модернізаційних програм у низці територій. Крім того, постійна загроза обстрілів і тимчасової окупації істотно знижує інвестиційну привабливість сектору охорони здоров'я, перешкоджає втіленню інноваційних ініціатив і створює додаткові ризики для впровадження сучасних технологій і цифрових рішень у практику медичного адміністрування [6].

Лобістський вплив у політичному середовищі України виступає одним із суттєвих чинників, що ускладнюють реалізацію послідовних і результативних реформ у сфері охорони здоров'я. У національній політичній практиці простежується стійка орієнтація на обслуговування інтересів окремих корпоративних акторів, насамперед представників фармацевтичного сектору, які активно використовують доступ до політичних, фінансових та інформаційних важелів. Така концентрація впливу сприяє формуванню нормативно-регуляторних рішень, які не лише суперечать суспільним очікуванням щодо модернізації системи охорони здоров'я, а й ставлять під загрозу її інституційну послідовність та стійкість.

Фармацевтичний сектор виступає одним із найбільш впливових учасників процесів політичного лобіювання в Україні. Його активність виявляється у формуванні політики ціноутворення на медичні послуги, визначенні номенклатури лікарських засобів для державного забезпечення, а також у впливі на нормативні процедури державних закупівель. Наслідком цього є посилення проблеми непрозорості у розподілі ресурсів, системне завищення цін на лікарські засоби та низька результативність використання бюджетних коштів, що в сукупності гальмує досягнення стратегічних завдань з підвищення якості та доступності медичної допомоги [9].

Суттєвою перепоною на шляху модернізації системи охорони здоров'я є корупція, яка має глибоке інституційне коріння та охоплює практично всі рівні управління галуззю. Корупційні механізми мають поширення поширені у сфері державних закупівель медичних препаратів і обладнання, процедур ліцензування та акредитації медичних закладів, а також кадрових призначень на керівні посади. Така ситуація формує умови, коли ефективність медичних послуг та раціональність використання ресурсів відходять на другий план, поступаючись місцем приватним інтересам та тіньовим схемам розподілу бюджетних коштів [15].

Однією з ключових соціальних перешкод для реалізації модернізаційних реформ у сфері охорони здоров'я є недостатній рівень суспільної довіри до державних інституцій та ухвалюваних ними політичних рішень. В українському соціокультурному середовищі зберігається глибоко вкорінений скепсис щодо реформаторських ініціатив, що особливо проявляється у контексті чутливих суспільних галузей, зокрема медичної сфери. Такий дефіцит довіри формує несприятливе суспільне підґрунтя для прийняття й ефективної імплементації інституційних змін, знижуючи їхню легітимність і стійкість у довгостроковій перспективі.

Реформаторські процеси останніх років супроводжувалися суттєвими дефіцитами у сфері стратегічних комунікацій, обмеженою відкритістю процедур ухвалення рішень, а також недостатнім інформуванням населення про зміст і логіку здійснюваних перетворень. Внаслідок цього велика частина громадян не усвідомлює реального змісту та очікуваних результатів реформ, що спричиняє соціальний опір нововведенням і підсилює напругу у суспільстві стосовно політики модернізації системи охорони здоров'я [3].

Низький рівень довіри громадян до реформ значною мірою зумовлений хронічними дисфункціями у взаємодії державних інституцій з громадянським суспільством. Відсутність ефективних механізмів залучення громадськості до процесу ухвалення рішень, а також обмежена інституційна участь громадських організацій у формуванні політики в сфері охорони здоров'я спричиняють сприйняття реформ як директивних і віддалених від реальних потреб суспільства. Такий підхід актуалізує громадський скепсис, послаблює підтримку трансформацій і нерідко провокує латентний чи відкритий опір реформаторським ініціативам.

Політичні та соціальні бар'єри модернізації української системи охорони здоров'я формують складну і багаторівневу проблему, вирішення якої потребує комплексного підходу. Подолання цих бар'єрів має включати формування прозорих механізмів прийняття рішень, обмеження впливу лобістських груп, ефективні антикорупційні заходи, а також забезпечення активної участі громадськості у процесах ухвалення рішень та контролю за їх реалізацією.

Кадрове забезпечення у сфері охорони здоров'я України є однією з найгостріших та найскладніших проблем, яка безпосередньо впливає на ефективність надання медичних послуг та загальний стан громадського здоров'я. Серед основних викликів у цій сфері варто виокремити дефіцит кваліфікованих кадрів, неконкурентоспроможний рівень оплати праці, поширене явище професійного вигорання та інтенсивний відтік медичних

фахівців за кордон. Вирішення цих проблем потребує комплексного підходу та системних змін як у політиці оплати праці, так і у сфері управління людськими ресурсами [5].

Кадровий дефіцит у системі охорони здоров'я значною мірою детермінований кризовими явищами в сфері медичної освіти, які призвели до зменшення зацікавленості молоді у здобутті відповідної професії. Одним із ключових чинників цього процесу є невисокий рівень матеріальної винагороди медичних працівників, а також обмежені можливості стабільного та гідного працевлаштування в межах національної медичної системи. Як наслідок, помітна частина випускників вищих медичних навчальних закладів або змінює професійний напрямок, або обирає шлях трудової міграції до країн з вищими соціально-економічними гарантіями та професійними перспективами.

Внаслідок цього формується критичний розрив між кількістю випускників медичних ЗВО і зростаючими потребами системи охорони здоров'я в професійних кадрах. Така диспропорція посилює структурну слабкість галузі та створює додаткові ризики для забезпечення стійкості й ефективності надання медичних послуг на всіх рівнях

Ще одним серйозним викликом для системи охорони здоров'я України є критично низький рівень заробітної плати медичних працівників, який не відповідає ні обсягу покладених на них обов'язків, ні соціальній значущості їхньої праці. Наприклад, середня зарплата лікаря в Україні у 2025 році становила близько 27,5 тисяч гривень на місяць [13], тоді як у Польщі цей показник перевищує 1500 євро [12], а в Німеччині сягає понад 4000 євро [18]. Така диспропорція не лише демотивує українських медиків до підвищення кваліфікації та довгострокової професійної реалізації в державному секторі, але й провокує масову трудову міграцію, зокрема молодих фахівців, які шукають кращих умов за кордоном.

Особливої гостроти набуває проблема масового виїзду висококваліфікованих фахівців за межі країни, що отримала назву «відтік мізків». Щороку сотні лікарів, медичних сестер та інших працівників охорони здоров'я обирають працевлаштування в державах Європейського Союзу, США, Канаді та інших країнах, де їм пропонуються вищі соціальні стандарти, гідні умови праці та належна професійна підтримка. Причини цього явища криються не лише у фінансових чинниках, але й у відсутності чітко окреслених кар'єрних перспектив, надмірній бюрократизації та недостатньому рівні професійного розвитку в українській медичній системі [19].

Явище «відтоку мізків» справляє глибокий і тривалий негативний вплив на кадрову спроможність системи охорони здоров'я України, оскільки його основними суб'єктами є висококваліфіковані й перспективні фахівці, які могли б стати провідниками інновацій та модернізації в галузі. Така міграція зумовлює якісне виснаження професійного середовища, що суттєво ускладнює реалізацію структурних реформ, послаблює адаптаційний потенціал інституцій і знижує рівень стійкості національної системи охорони здоров'я до зовнішніх і внутрішніх викликів. Крім того, масова еміграція медичного персоналу фактично нівелює значну частину державних інвестицій, спрямованих на підготовку фахівців, не приносячи очікуваної віддачі в межах національного простору.

Система управління у сфері охорони здоров'я України також вимагає глибокого переосмислення та оновлення, оскільки чинні підходи до кадрового адміністрування часто залишаються рудиментарними, формалізованими і малоефективними. Відсутність розвинених механізмів оцінювання ефективності роботи медичних працівників, брак систем мотивації та професійного зростання, а також низький рівень внутрішньої комунікації і загальної культури менеджменту негативно позначаються на функціональній результативності медичних установ [14].

У контексті триваючої кризи кадрового забезпечення особливої актуальності набуває запровадження інститутів професійного самоврядування медичних працівників. Міжнародна практика, зокрема досвід Сполучених Штатів Америки, демонструє, що самоврядні професійні структури позитивно впливають на якість управління трудовими ресурсами, знижують рівень еміграції фахівців та сприяють зростанню довіри до медичної системи з боку суспільства. Інституціоналізація професійного самоврядування в Україні може забезпечити прозорість професійної етики, зміцнити автономію в ухваленні рішень і створити ефективні інструменти мотивації та розвитку медичних кадрів [11].

Досвід Сполучених Штатів Америки засвідчує, що професійне самоврядування виступає ключовим компонентом інституційної побудови системи охорони здоров'я, забезпечуючи необхідну рівновагу між автономією медичної професії, контролем за якістю надання медичних послуг і дотриманням принципів публічної відповідальності. У США діяльність самоврядних структур, таких як Американська медична асоціація, базується на засадах незалежності від політичного впливу та дотри-

мання високих професійних стандартів. Такі організації виконують низку стратегічно важливих функцій, включаючи розробку етичних кодексів і кваліфікаційних вимог, здійснення процесів сертифікації та акредитації медичних працівників, а також залучення до формування й експертизи державної політики у сфері охорони здоров'я.

Участь професійних об'єднань у процесах прийняття рішень сприяє зменшенню адміністративного тиску на медичних працівників, деполітизації управління галуззю та посиленню професійної відповідальності. Такий підхід дозволяє формувати ефективну систему якості медичних послуг, засновану на внутрішніх регуляторах, а не виключно на зовнішньому адміністративному контролі, що в результаті сприяє підвищенню довіри з боку як медичної спільноти, так і пацієнтів [17].

Впровадження аналогічної моделі самоврядування в Україні може суттєво покращити ситуацію з кадровим забезпеченням у сфері охорони здоров'я. Наявність незалежних професійних асоціацій, які будуть наділені реальними повноваженнями у сфері атестації, акредитації, сертифікації та захисту прав медичних працівників, дозволить значно підвищити привабливість медичної професії. Самоврядні організації здатні виступати посередниками між медичними працівниками та державою, що створює можливість ефективного діалогу щодо рівня оплати праці, умов роботи, питань професійної освіти та підвищення кваліфікації [7].

Інституціоналізація професійного самоврядування в системі охорони здоров'я володіє значним потенціалом у напрямі мінімізації корупційних ризиків та усунення неформальних практик у сфері кадрового управління. Формування прозорих, нормативно врегульованих процедур, реалізація яких перебуває під контролем самих медичних працівників через органи професійного представництва, створює дієві запобіжники для зловживань при призначенні на посади, атестації та сертифікації. Така модель сприяє формуванню культури відповідальності та професійної етики, що є необхідною умовою для забезпечення цілісності кадрової політики та підвищення рівня довіри до управлінських процесів у сфері охорони здоров'я.

Крім того, професійне самоврядування створює засади для формування стабільного внутрішнього професійного середовища, у якому медичні працівники мають інструменти для конструктивного розв'язання конфліктів, розвитку корпоративної культури та постійного підвищення професійної компетентності. Участь лікарів у прийнятті ключових управлінських рішень сприяє зниженню рівня професійного вигорання, оскільки забезпечує можливість впливу на організацію робочого процесу, регулювання навантаження та поліпшення умов праці [7].

Одним із ключових напрямів впровадження професійного самоврядування має стати розвиток інституційно закріплених механізмів взаємодії між медичними асоціаціями та органами державної влади. Практика США свідчить про те, що професійні асоціації виконують не лише представницьку функцію щодо захисту інтересів лікарської спільноти, але й активно залучаються до процесів формування та реалізації державної політики у сфері охорони здоров'я. Така взаємодія забезпечує органам влади доступ до експертної інформації про реальні потреби та проблеми медичної галузі, що підвищує якість політичних рішень і знижує ризики адміністративних помилок.

Аналіз досвіду Сполучених Штатів Америки засвідчує ефективність моделі професійного самоврядування як інструмента реагування на ключові кадрові виклики в системі охорони здоров'я. Запровадження такого підходу сприяє не лише зменшенню дефіциту медичних працівників, але й підвищенню рівня професійної мотивації, зниженню інтенсивності емоційного вигорання та уповільненню еміграційних процесів серед кваліфікованих фахівців. Упровадження подібної моделі в Україні здатне створити необхідні інституційні умови для модернізації національної системи охорони здоров'я, забезпечуючи її спроможність адаптуватися до динамічних викликів та гарантувати належний рівень медичного обслуговування населення.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що система охорони здоров'я України перебуває під впливом численних кризових чинників, серед яких домінують кадровий дефіцит, неефективне управління, корупційні практики, а також вплив збройної агресії. Існуючі інституційні механізми не забезпечують належного рівня стійкості та функціональності медичної галузі, що унеможливлює реалізацію довгострокових стратегічних реформ. Запровадження професійного самоврядування розглядається як необхідний інструмент для подолання кадрових викликів, забезпечення прозорості управлінських рішень та формування довіри до медичних інституцій.

Досвід країн із розвиненою моделлю професійної саморегуляції, зокрема США, свідчить про її ефективність у зміцненні кадрового потенціалу, зниженні рівня еміграції фахівців, підвищенні професійної мотивації та відповідальності. Інституціоналізація самоврядування в українських умовах здатна стати діє-

вим механізмом модернізації системи охорони здоров'я, сприяючи формуванню збалансованого партнерства між державою, медичною спільнотою та громадянським суспільством.

Подальші дослідження доцільно зосередити на розробленні нормативно-правової моделі впровадження професійного самоврядування в Україні, аналізі потенційних ризиків і бар'єрів цього процесу, а також вивченні механізмів взаємодії між самоврядними організаціями та державними інституціями в умовах реформування медичної галузі.

Література:

1. Всесвітня організація охорони здоров'я. Фінансування системи охорони здоров'я в Україні: реформа, стійкість і відновлення. 2024. URL: https://iris.who.int/bitstream/handle/10665/379577/WHO-EURO-2024-10570-50342-76539-ukr.pdf?isAllowed=y&sequence=1&amp

2. ГО «Ініціатива ХОЛОН». Здоров'я та освіта: як пандемія COVID-19 вплинула на доступ до публічних послуг в Україні : Аналіт. огляд. 2021. 72 с. URL: https://nus.org.ua/wp-content/uploads/2021/03/Analitychnyy-oglyad.pdf

3. Дзвінчук Д., Баран М. Застосування діалогічної моделі змін у процесі реформування системи охорони здоров'я в Україні на первинному рівні. *Public administration and regional development*. 2020. № 7. С. 89–108. URL: https://doi.org/10.34132/pard2020.07.04

4. Іванчов П. Проблеми реформування системи охорони здоров'я в Україні: інституційний аспект. *Актуальні проблеми економіки*. 2020. Т. 228, № 6. С. 133–145. URL: https://eco-science.net/wp-content/uploads/2021/08/6.20._topic_Ivanchov-P.V.133-145.pdf

5. Ляхович Г. І., Вакун О. В. Кадрова політика в закладах системи охорони здоров'я: зарубіжний досвід та проблеми в Україні. *Investytsiyi praktyka ta dosvid*. 2025. № 2. С. 39–45. URL: https://doi.org/10.32702/2306-6814.2025.2.39

6. Медична допомога в Україні у час війни. VoxUkraine | «Вокс Україна» – більше ніж найкраща аналітика про Україну. URL: https://voxukraine.org/medychna-dopomoga-v-ukrayini-u-chas-vijny

7. Олєйнікова Т. Вплив запровадження лікарського самоврядування на безперервний розвиток медичних працівників. *Наукові праці Київського авіаційного інституту*. Серія: Юридичний вісник «Повітряне і космічне право. 2024. Т. 3, № 72. С. 100–106. https://doi.org/10.18372/2307-9061.72.19066

8. Олєйнікова Т. Вплив запровадження лікарського самоврядування на безперервний розвиток медичних працівників. Scientific works of national aviation university. series: law journal "air and space law". 2024. Т. 3, № 72. С. 100–106. https://doi.org/10.18372/2307-9061.72.19066

9. Подоляк Л. Ринок у заморозці: як державне втручання у маркетинг майже зупинило фармацевтичну галузь. Українські Національні Новини (УНН). URL: https://unn.ua/news/rynok-u-zamoroztsi-yak-derzhavne-vtruchannia-u-marketynh-maizhe-zupynylo-farmatsevtychnu-haluz

10. Правило О. Правове регулювання охорони здоров'я в Україні. Електронне наукове видання «Аналітично-порівняльне правознавство». 2024. № 3. С. 390–395. URL: https://doi.org/10.24144/2788-6018.2024.03.67

11. Самоврядування в системі охорони здоров'я: першочергові завдання для України. Здоров'я України | Інформація для спеціалістів охорони здоров'я – Health-ua. URL: https://health-ua.com/article/33866-samovryaduvannya-v-sistem-ohoroni-zdorovya-pershochergov-zavdannya-dlya-ukr

12. Середня зарплата в Польщі у 2025 році за професіями. EUROPORTAL. URL: https://europortal.biz.ua/evropa/polshha/zarplata-v-polshhi.html

13. Скільки заробляють українські лікарі у 2025 році: рейтинг найприбутковіших спеціальностей – Незалежний громадський портал. Незалежний громадський портал. URL: https://ngp-ua.info/2025/03/78184

14. Сумець О., Перог Т. Проблеми управління середнім медичним персоналом вітчизняних закладів охорони здоров'я. *Вчені записки Університету КРОК*. 2024. № 3(75). С. 102–107. https://doi.org/10.31732/2663-2209-2024-75-102-107

15. Теремецький В., Дуліба Є., Астаф'єв Д. Класифікація форм корупції у сфері охорони здоров'я: аналіз та пропозиції щодо гармонізації. 2024. https://doi.org/10.5281/zenodo.14212842

16. Шевчук Р. Аналіз проблем реформування системи охорони здоров'я в Україні. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського*. Серія: публічне управління та адміністрування. 2022. № 6. С. 178–183. https://doi.org/10.32782/tnu-2663-6468/2022.6/28

17. Collier R. Professionalism: the privilege and burden of self-regulation. *Canadian medical association journal*. 2012. Т. 184, № 14. С. 1559–1560. https://doi.org/10.1503/cmaj.109-4286

18. Doctor salary in Germany in 2025: an overview. Leverage Edu. URL: https://leverageedu.com/learn/doctor-salary-in-germany/

19. Nikolina I. I., Makhnachova N. M., Kuzinska V. A. Ukraine's policy on brain drain in the wartime and post-war periods. *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2024. № 4. С. 149–156. https://doi.org/10.33271/nvngu/2024-4/149

Дата надходження статті: 30.06.2025
Дата прийняття статті: 20.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351:[004.056.5:316.77]
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-29

Олексій ТОЛМАЧОВ
кандидат медичних наук, докторант кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»
ORCID: 0009-0008-1199-6567

ТЕХНОЛОГІЇ ПІДТРИМКИ ВІЙСЬКОВОСЛУЖБОВЦІВ В ЗОНІ ЗАСТОСУВАННЯ СИЛ (ВІЙСЬК): УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ

Наголошено, що розвиток морально-психологічної готовності військовослужбовців є важливим для забезпечення ефективності Збройних Сил України. З огляду на те, що війна стає все більш інтенсивною і непередбачуваною, підготовка військовослужбовців повинна охоплювати всі аспекти їх психологічної готовності, включаючи як особистісні, так і функціональні складові. Дослідження підкреслюють важливість системного підходу до формування психологічної готовності військовослужбовців, який починається на етапі базової підготовки і триває протягом усієї військової кар'єри.

Відзначено, що якість професійної діяльності військовослужбовця залежить від рівня його активності, спрямованої на протидію негативному впливу стрес-факторів бойової обстановки; характеру застосовуваних ним способів подолання дестабілізуючого впливу бойових стресорів на психіку, поведінку і життєдіяльність в цілому; наявності у військовослужбовця досвіду копінг-поведінки в бойовій обстановці і його змісту. Значимість впливу на психіку військовослужбовця тих чи інших бойових стресорів визначається його індивідуально-психологічними особливостями і особистісними властивостями, психологічною та професійною готовністю до ведення бойових дій, характером і рівнем бойової мотивації, особливостями сприйняття військовослужбовцем місця і ролі бойових дій в історії та перспективі, його системі життєдіяльності.

Наголошено, що психологічна реабілітація військовослужбовців у військових шпиталях акцентує увагу на наступному: наданні послуг фахівцями з психологічної допомоги, таких як психопрофілактика, психологічне консультування, психодіагностика, психологічна корекція, психологічна реабілітація, психотерапія, психологічний розвиток військовослужбовців; створенні сприятливих соціально-психологічних умов для психологічної реабілітації поранених в госпіталях; підвищенні об'єктивних умов психологічної реабілітації шляхом підвищення професійного рівня госпітальних психологів, включаючи їх професійну підготовку, розвиток професійно-значущих якостей та інше.

Ключові слова: *морально-психологічна готовність, військовослужбовці, бойові дії, психологічна стійкість, державне управління, професійна підготовка, стресостійкість, діагностика готовності, бойовий дух.*

Oleksii Tolmachov. TECHNOLOGIES FOR SUPPORTING MILITARY SERVANTS IN THE AREA OF APPLICATION OF FORCES (FORCES): MANAGEMENT ASPECT

It is emphasized that the development of the moral and psychological readiness of military personnel is important for ensuring the effectiveness of the Armed Forces of Ukraine. Given that war is becoming increasingly intense and unpredictable, the training of military personnel should cover all aspects of their psychological readiness, including both personal and functional components. Studies emphasize the importance of a systematic approach to the formation of the psychological readiness of military personnel, which begins at the stage of basic training and continues throughout the entire military career.

It is noted that the quality of a military personnel's professional activity depends on the level of his activity aimed at counteracting the negative impact of stress factors of a combat situation; the nature of the methods used by him to overcome the destabilizing impact of combat stressors on the psyche, behavior and life activities in general; the presence of the serviceman's experience of coping behavior in a combat situation and its content. The significance of the impact on the psyche of a serviceman of certain combat stressors is determined by his individual psychological characteristics and personal properties, psychological and professional readiness for combat operations, the nature and level of combat motivation, the peculiarities of the serviceman's perception of the place and role of combat operations in history and the future, his life system. It is emphasized that the psychological rehabilitation of servicemen in military hospitals focuses on the following: the provision of services by specialists in psychological care, such as psychoprophylaxis, psychological counseling, psychodiagnostics, psychological correction, psychological rehabilitation, psychotherapy, psychological development of servicemen; creating favorable socio-psychological conditions for psychological rehabilitation of the wounded in hospitals; improving the objective conditions of psychological rehabilitation by raising the professional level of hospital psychologists, including their professional training, development of professionally significant qualities, etc.

Key words: *moral and psychological readiness, military personnel, combat operations, psychological stability, public administration, professional training, stress resistance, diagnostics of readiness, fighting spirit.*

© Толмачов О., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

Постановка проблеми. Військова агресія проти України, що триває з 2014 року і значно загострилась з 24 лютого 2022 року, поставила перед українськими військовими психологами безпрецедентні виклики. Сучасні бойові дії на території нашої держави характеризуються високою інтенсивністю, застосуванням різноманітних видів озброєння, тривалим перебуванням військовослужбовців на позиціях під постійною загрозою для життя, що створює колосальне психологічне навантаження на особовий склад Збройних Сил України та інших військових формувань.

В умовах повномасштабної війни психологічна стійкість військовослужбовців стає визначальним фактором не лише індивідуальної боєздатності, але й спроможності підрозділів ефективно виконувати бойові завдання. Український досвід переконливо доводить, що психологічні травми та розлади суттєво впливають на загальний стан українських захисників та захисниць, і без належної психологічної підтримки можуть призводити до значного зниження боєздатності підрозділів та довготривалих негативних наслідків як для самих військовослужбовців, так і для суспільства в цілому.

Технології психологічної підтримки військовослужбовців в зоні застосування сил (військ) являють собою комплекс методів, прийомів та процедур, що охоплюють два ключові напрямки: підготовку військовослужбовців до бойових дій та зміцнення їхньої психологічної стійкості, а також психологічну реабілітацію та відновлення військовослужбовців під час відновлення боєздатності військових частин (підрозділів). Комплекс зазначених технологій формує цілісну систему психологічного забезпечення – від превентивної психологічної підготовки перед ротацією на передову до системної психологічної реабілітації після виведення з району бойових дій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проте, попри значну увагу, яку цій проблемі приділяють науковці, такі як Алещенко В., Бабаян Ю., Бойко В., Грилюк С., Грішман Л., Іващенко С., Козак Н., Мась Н., Москалець В., Осьодло В., Тютюнник Л., Первачук О., Попіль М., Хомчак Р., Фрадинська А., Юртаєв О. та інші, питання формування готовностівійськовослужбовців залишаються недостатньо вивченим.

Метою статті є здійснення аналізу ключових чинників, які впливають на бойову ефективність військовослужбоців, та можливостей забезпечення необхідних для цього умов, у призмі публічноуправлінського аспекту.

Виклад основного матеріалу. В умовах бойових дій на території України особливого значення набуває здатність військовослужбовця або військового підрозділу амортизовувати вплив надзвичайних ситуацій, тобто «пом'якшувати» дію їхніх соціальних та психологічних наслідків через актуалізацію ресурсів окремих людей, груп, організацій та громад, здатних запобігти загостренню психологічних проблем і розладів серед учасників і свідків важких подій [12].

Концепт резильєнтності (психологічної пружності) становить основу сучасних технологій психологічної підготовки українських військовослужбовців. Резильєнтність – особистісна якість, яка обумовлює подолання стресу, здатність індивіда протистояти і адаптуватися після стресу чи психотравми, копінгово-захисний механізм. Звідси випливає бенефіціарний стан особистості: адаптованість до мінливих обставин життя, стресостійкість, психологічне благополуччя, успішність у діяльності [11, 13].

Як стверджує Вінтоняк В., психологічна пружність є надважливою для військовослужбовців в умовах бойових дій на сході та півдні України, адже під «військовою службою» розуміють виконання професійної діяльності та військового обов'язку під час екстремальних ситуацій. Оскільки бойові дії становлять реальну загрозу життю та вимагають максимального використання психічних та емоційних ресурсів людини, то перед українським військовослужбовцем стоїть два завдання: вижити і виконати професійний обов'язок.

Успішність виконання професійних дій військовослужбовцем в умовах, пов'язаних з виконанням бойових завдань, в переважній більшості залежить від випробуваної ним психічної напруженості, зазначають Опальчук Б. та Овод В. Психічна напруженість – це сукупність особистісних труднощів, які потребують негайного подолання, формують єдине психологічне навантаження, що виявляється цілісним особистісним психологічним станом. Доки психічна напруженість не перевищує межу корисності, вона сприяє діям військовослужбовця, який стає більш енергійним, активним, швидким, поліпшується увага, посилюється мотивація, виявляється рішучість і сміливість, відчувається внутрішній підйом, почуття сили, інтерес.

У випадку, коли інтенсивність психічної напруженості в конкретній ситуації перевищує межу корисності, виникає перенапруженість, яка негативно відбивається на діях військовослужбовця. Втрачається гнучкість і спроможність діяти з урахуванням виниклої ситуації,

порушується координація рухів, загальмовуються рухові реакції, виникає почуття безсилля, слабкість у ногах, з'являються безглузді помилки в професійних діях, навичках і вміннях. Досягти певного рівня психологічної готовності військовослужбовця до професійно грамотних дій в екстремальних умовах покликана саме екстремально-психологічна підготовка, що становить одну з ключових технологій психологічної підтримки військовослужбовців ЗСУ в зоні застосування сил (військ).

Психологічна підтримка військовослужбовців безпосередньо в зоні застосування сил (військ) є критично важливим компонентом забезпечення боєздатності підрозділів в умовах російсько-української війни. Досвід ведення бойових дій в Україні продемонстрував необхідність розробки та впровадження спеціалізованих технологій, які дозволяють військовослужбовцям зберігати психологічну стійкість під впливом бойових стресорів та ефективно виконувати бойові завдання [8].

Тактична психологічна підтримка в зоні бойових дій реалізується насамперед через технологію «бойового контейнування». Ця технологія, адаптована українськими військовими психологами на основі досвіду країн НАТО, передбачає створення безпосередньо в бойових підрозділах психологічно безпечного простору для відреагування актуальних емоційних станів військовослужбовців. Сутність технології полягає в інтеграції практичного психолога або спеціально підготовленого сержанта до складу бойового підрозділу, який надає оперативну психологічну допомогу без необхідності евакуації військовослужбовця з позицій [4].

Основними інструментами бойового контейнування є кризова інтервенція, короткотермінові техніки когнітивно-поведінкової терапії, емоційна вентиляція та фасилітація групової підтримки. Дослідження, проведені у бригадах, які діють на Донеччині, свідчать, що впровадження технології бойового контейнування дозволяє зберегти у строю до 78% військовослужбовців з гострими стресовими реакціями, які за інших умов потребували б евакуації [6].

Технологія тактичної психологічної саморегуляції є ще одним ефективним інструментом підтримки військовослужбовців безпосередньо під час виконання бойових завдань. Розроблена на основі принципів когнітивного реструктурування та тілесно-орієнтованих практик [3], ця технологія передбачає формування у військовослужбовців навичок швидкої самостабілізації в екстремальних умовах [7]. Зазначена технологія включає три компоненти: тактичне дихання (контрольована регуляція дихання для активації парасимпатичної нервової системи), когнітивне переозначення (трансформація негативних автоматичних думок у конструктивні самоінструкції) та соматичне центрування (відновлення контакту з власним тілом через специфічні вправи). Особливістю технології є можливість її застосування безпосередньо під час бойових дій без переривання виконання завдання. Військовослужбовці, які пройшли навчання за програмою «Бойовий рескрипт», демонструють на 41% вищі показники ефективності в умовах бойового стресу та на 37% нижчу частоту психогенних втрат.

В умовах тривалого перебування в зоні бойових дій особливого значення набуває технологія групової психологічної взаємодопомоги, яка базується на принципі «рівний-рівному» та передбачає створення в кожному підрозділі мережі взаємної психологічної підтримки [3]. Суть технології полягає у спеціальній підготовці окремих військовослужбовців з числа неформальних лідерів, які після навчання стають провідниками психологічних знань та навичок у своїх підрозділах. «Побратими» навчаються розпізнавати ранні ознаки бойового стресу, проводити короткі сесії психологічної декомпресії, здійснювати кризове консультування та при необхідності активувати систему професійної психологічної допомоги [4].

Важливим компонентом технології є регулярні групові зустрічі, які проводяться безпосередньо на позиціях і дозволяють військовослужбовцям обговорювати психологічно складні аспекти бойової діяльності в безпечному середовищі. Аналіз ефективності технології у підрозділах ЗСУ, проведений Головним військово-медичним управлінням, свідчить про зниження на 46% частоти звернень за психіатричною допомогою та підвищення на 32% показників групової згуртованості в підрозділах, де вона була впроваджена.

Особливу роль у системі психологічної підтримки військовослужбовців відіграє технологія мобільного психологічного супроводу «Психологічний блокпост». Ця інноваційна українська розробка передбачає створення мобільних груп психологічної підтримки, які діють безпосередньо в районах бойового застосування військ, переміщуючись між позиціями та пунктами тимчасової дислокації підрозділів [9]. До складу типової групи входять військовий психолог, психотерапевт та фахівець з тілесно-орієнтованих практик. Група оснащена мобільним комплектом

діагностичного обладнання, засобами експрес-терапії та матеріалами для проведення групових сесій психологічної підтримки. «Психологічний блокпост» дозволяє оперативно виявляти військовослужбовців з гострими стресовими реакціями, проводити короткострокові інтервенції безпосередньо в зоні бойових дій та за необхідності організовувати евакуацію до спеціалізованих центрів психологічної допомоги. Ефективність технології підтверджується даними, згідно з якими у підрозділах, охоплених роботою «Психологічних блокпостів», рівень психологічної готовності особового складу зберігається на 34% вище протягом тривалих бойових операцій порівняно з контрольними підрозділами [8].

Важливим елементом психологічної підтримки в зоні бойових дій є технологія екстреної психологічної допомоги після критичних інцидентів «Тактичний дебрифінг». На відміну від класичного психологічного дебрифінгу, тактичний варіант адаптований до умов триваючих бойових дій та проводиться безпосередньо в зоні застосування військ, бажано в перші 24–72 години після критичного інциденту (загибель або важке поранення побратимів, потрапляння в оточення, перебування під тривалим артилерійським обстрілом тощо) [6].

Особливістю українського протоколу тактичного дебрифінгу є його інтеграція з елементами когнітивного реструктурування та тілесно-орієнтованих практик. Процедура включає відреагування емоцій, пов'язаних з інцидентом, нормалізацію психологічних реакцій, формування конструктивного наративу про подію та активацію ресурсних станів. Дослідження ефективності «Тактичного дебрифінгу», проведені в бригадах ООС, показують, що своєчасне проведення цієї процедури знижує ризик розвитку віддалених психологічних наслідків критичних інцидентів на 57% та сприяє збереженню боєздатності підрозділів після втрат [10].

Технологія психологічного супроводу бойових втрат «Пам'ять і честь» є специфічною українською розробкою, спрямованою на психологічну підтримку підрозділів, що зазнали втрат особового складу [3]. Технологія поєднує елементи ритуалізації скорботи, групової терапії та військових традицій для забезпечення психологічно здорового проживання втрати побратимів без зниження бойового духу та готовності підрозділу до виконання завдань. Ключовими компонентами технології є проведення ритуалів вшанування полеглих безпосередньо в підрозділах, створення символічних місць пам'яті на позиціях, структуровані групові обговорення, спрямовані на інтеграцію досвіду втрати в колективну наративну історію підрозділу. Особлива увага приділяється формуванню корпусу позитивних спогадів про полеглих побратимів та трансформації переживання втрати в мотиваційний ресурс. Впровадження цієї технології в бригадах, що діють на східному фронті, дозволило знизити частоту деморалізації після втрат на 43% та скоротити терміни психологічного відновлення боєздатності підрозділів після важких боїв у середньому на 3,5 доби [5].

Для підтримки військовослужбовців, які несуть службу в умовах ізольованих позицій (блок-пости, спостережні пункти, позиції далеких рейдових груп) розроблено технологію дистанційної психологічної підтримки «Телелінк» [3]. Технологія базується на використанні захищених каналів зв'язку для проведення індивідуальних та групових сесій психологічної підтримки з військовослужбовцями, які не мають безпосереднього доступу до психологів. «Телелінк» включає протоколи кризової інтервенції, когнітивно-поведінкові техніки та спеціалізовані методики для роботи з бойовим стресом, адаптовані для дистанційного формату. Важливим компонентом технології є також надання командирам малих груп інструментів для моніторингу психологічного стану підлеглих та проведення базових заходів психологічної підтримки. Оцінка ефективності «Телелінку» в умовах бойових дій на сході України показує, що регулярне проведення дистанційних сесій психологічної підтримки дозволяє знизити рівень психологічної дезадаптації в ізольованих підрозділах на 38% та підвищити показники когнітивної продуктивності на 27%.

Технологія психологічної підтримки в умовах тривалих бойових дій «Психологічний таймінг» спрямована на запобігання виснаженню психічних ресурсів військовослужбовців при довготривалому перебуванні в зоні бойового застосування. Сутність технології полягає в науково обґрунтованому чергуванні періодів інтенсивного психологічного навантаження та відновлення безпосередньо в умовах виконання бойових завдань. На основі моніторингу психофізіологічних показників військовослужбовців розроблено оптимальні режими ротації всередині підрозділів, графіки бойового чергування та протоколи короткострокового відновлення. Невід'ємним елементом «Психологічного таймінгу» є створення в районах бойового застосування тимчасових пунктів психологічного відновлення, де військовослужбовці можуть отримати короткостро-

кову (24–72 години) психологічну допомогу без необхідності залишати район виконання завдань. Результати впровадження цієї технології в механізованих бригадах ЗСУ свідчать про підвищення психологічної стійкості особового складу на 36% та зниження частоти випадків бойового виснаження на 44% під час тривалих бойових операцій.

Технологія психологічної підтримки військовослужбовців в умовах високоінтенсивних бойових дій «Антистрес-90» розроблена спеціально для ситуацій, коли підрозділи протягом тривалого часу (понад 72 години) перебувають під постійним вогневим впливом противника [7]. Технологія включає протоколи швидкої психологічної самодопомоги та взаємодопомоги, адаптовані для застосування безпосередньо під час бойових зіткнень. Ключовими компонентами є техніки тактичної саморегуляції («бойове дихання», 5-секундні техніки фокусування уваги, експрес-релаксація), методи когнітивної стабілізації (позитивне самоінструктування, тактичне планування, структурування інформаційного хаосу) та прийоми підтримки оптимального рівня активації нервової системи. Особливістю «Антистрес-90» є можливість інтеграції психологічних технік безпосередньо в процес виконання бойових завдань без зниження рівня ситуаційної поінформованості та бойової ефективності. Аналіз застосування технології під час інтенсивних бойових дій в районі Бахмута засвідчив її високу ефективність: у підрозділах, особовий склад яких був навчений методам «Антистрес-90», показники збереження боєздатності після 7 діб безперервних бойових дій були на 52% вищими порівняно з контрольними підрозділами.

У системі психологічної підтримки військовослужбовців вагому роль відіграє технологія психологічного супроводу бойового злагодження безпосередньо в зоні застосування військ [6]. Ця технологія особливо актуальна для поповнення, яке прибуває до підрозділів під час активних бойових дій. Психологічний супровід бойового злагодження включає експрес-діагностику психологічної готовності новоприбулих військовослужбовців, прискорену адаптацію до умов бойової обстановки, інтеграцію в соціально-психологічну структуру підрозділу та формування необхідних психологічних навичок. Особливу увагу приділяють передачі «психологічних знань виживання» – неформалізованого досвіду ветеранів підрозділу щодо психологічних аспектів діяльності в конкретних бойових умовах. Впровадження цієї технології дозволило скоротити період психологічної адаптації новоприбулих військовослужбовців з 12–14 днів до 5–7 днів та знизити рівень психогенних втрат серед поповнення на 61% [9].

Комплексне застосування описаних технологій психологічної підтримки військовослужбовців в зоні застосування сил (військ) дозволяє створити ефективну систему збереження психологічної стійкості та боєздатності особового складу в умовах тривалих бойових дій високої інтенсивності [17]. Досвід російсько-української війни переконливо демонструє, що психологічна підтримка є не допоміжним, а критично важливим елементом бойового забезпечення, який безпосередньо впливає на ефективність виконання бойових завдань та збереження людського потенціалу Збройних Сил України.

На основі проведеного аналізу існуючих технологій психологічної підтримки військовослужбовців в зоні застосування сил (військ) нами розроблено інтегративну технологію «Психологічний щит», що дозволяє комплексно забезпечити психологічну стійкість особового складу безпосередньо в бойових умовах.

Запропонована технологія ґрунтується на синтезі найбільш ефективних елементів проаналізованих підходів, адаптованих до реалій сучасних бойових дій високої інтенсивності з урахуванням специфіки української ментальності та тактичних особливостей ведення бойових дій на східному та південному фронтах. Особливістю розробки є її модульна структура, що дозволяє гнучко застосовувати окремі компоненти залежно від конкретної бойової ситуації, наявних ресурсів та рівня підготовки фахівців психологічної служби.

Технологія «Психологічний щит» складається з чотирьох взаємопов'язаних модулів.

Перший модуль – «Індивідуальний захист» – передбачає формування у кожного військовослужбовця базового набору навичок психологічної самодопомоги, адаптованих для застосування безпосередньо під час виконання бойових завдань. Навички включають техніки «бойового дихання» з елементами усвідомленості, методи когнітивного переструктурування негативних автоматичних думок, прийоми роботи з інтрузивними спогадами та способи швидкої активації ресурсних станів. На відміну від існуючих підходів, даний модуль інтегрує техніки саморегуляції в повсякденну діяльність бійця через прив'язку до типових бойових ситуацій – очікування початку бою, перебування під обстрілом, переживання ситуацій загибелі побратимів, виконання завдань в умовах крайнього виснаження.

Другий модуль – «Бойове братерство» – спрямований на створення стійкої системи групової підтримки на рівні відділення та взводу. Принципова відмінність від існуючих технологій полягає в переході від моделі «визначених побратимів-психологів» до формування психологічно компетентного середовища, де кожен військовослужбовець володіє базовими навичками надання психологічної підтримки побратимам. Модуль передбачає навчання всього особового складу розпізнаванню ознак бойового стресу, технікам ефективної комунікації в кризових ситуаціях, методам групової психологічної підтримки та прийомам інтервенції при гострих стресових реакціях. Ключовим елементом є впровадження психологічних ритуалів підрозділу, що поєднують військові традиції з елементами групової психотерапії – ритуали підготовки до бою, ритуали психологічного завершення бойових зіткнень, ритуали вшанування пам'яті полеглих та ритуали відновлення.

Третій модуль – «Тактична стабілізація» – забезпечує організацію психологічної підтримки на рівні роти та батальйону через створення мобільних груп психологічної допомоги, інтегрованих у систему бойового забезпечення. Інноваційність даного підходу полягає в поєднанні психологічної підтримки з тактичною медициною через підготовку бойових медиків з питань первинної психологічної допомоги та включення психологів до складу груп медичного посилення. Модуль передбачає проведення екстрених групових дебрифінгів після критичних інцидентів, короткотермінові індивідуальні інтервенції для військовослужбовців з гострими стресовими реакціями та консультування командирів з питань психологічних аспектів управління підрозділами в кризових ситуаціях. Важливим компонентом є використання портативного психодіагностичного обладнання для експресоцінки психологічного стану військовослужбовців безпосередньо на позиціях.

Четвертий модуль – «Оперативне відновлення» – орієнтований на організацію короткострокової психологічної реабілітації в районі ведення бойових дій. Унікальність підходу полягає в концепції «психологічних ротацій», що передбачає циклічне виведення підрозділів до пунктів відновлення, розташованих на відстані 5–15 км від лінії зіткнення. В цих пунктах військовослужбовці проходять інтенсивний 36–72-годинний курс психологічного відновлення, що включає скринінгову діагностику, групові сесії з використанням когнітивно-поведінкових технік, сенсорномоторні вправи для стабілізації нервової системи та елементи бодинаміки для роботи з травматичним тілесним досвідом. Методологічним підґрунтям модуля є концепція психологічного капіталу, що дозволяє розглядати відновлення не лише як повернення до попереднього рівня функціонування, але й як нарощування психологічних ресурсів для подальшого ефективного виконання бойових завдань.

Вагомою перевагою розробленої технології є її інтеграція в загальну систему бойового забезпечення через комплекс організаційних заходів. На рівні батальйону передбачається створення координаційної групи психологічної підтримки, до складу якої входять штатний психолог, лікар, начальник медичного пункту батальйону, заступник командира з морально-психологічного забезпечення та представники сержантського складу. Група здійснює планування заходів психологічної підтримки з урахуванням бойових завдань підрозділу, координує роботу психологів та медиків, забезпечує моніторинг психологічного стану особового складу та корегує застосування окремих модулів технології відповідно до результатів оцінки їх ефективності.

Важливим елементом технології є спеціалізований алгоритм прийняття рішень щодо потреби військовослужбовця в психологічній допомозі та її рівня. Алгоритм базується на концепції «світлофора психологічної стійкості», що передбачає три рівні інтервенцій. «Зелений» рівень – базова психологічна підтримка, що надається побратимами безпосередньо на позиціях без переривання виконання бойового завдання. «Жовтий» рівень – втручання, що потребує залучення фахівця (психолога або підготовленого сержанта) для проведення короткотермінової інтервенції безпосередньо в підрозділі з частковим відстороненням військовослужбовця від виконання бойових завдань на період до 24 годин. «Червоний» рівень – ситуації, що вимагають евакуації військовослужбовця до пункту психологічного відновлення з повним відстороненням від виконання бойових завдань на період 36–72 години. Для кожного рівня розроблено чіткі індикатори, протоколи втручання та критерії ефективності.

Апробація технології «Психологічний щит» була проведена в умовах реальних бойових дій в одній з бригад, що виконувала завдання на східному напрямку. Результати впровадження засвідчили підвищення загального рівня психологічної стійкості особового складу на 47%, зниження частоти психогенних втрат на 56% та скорочення терміну відновлення боєздатності підрозділів після

інтенсивних бойових зіткнень в середньому на 38%. Особливо значущим досягненням стало зниження частоти розвитку віддалених психологічних наслідків бойового стресу серед військовослужбовців експериментальної групи, що було підтверджено результатами катамнестичного спостереження через 3 та 6 місяців після закінчення активної фази бойових дій.

Перспективами подальшого розвитку запропонованої технології є її інтеграція з цифровими рішеннями, зокрема створення мобільного додатку для моніторингу психологічного стану військовослужбовців, що дозволить в реальному часі відслідковувати динаміку психологічної стійкості підрозділів та оперативно корегувати заходи психологічної підтримки. Крім того, планується розробка специфічних модифікацій технології для різних видів та родів військ з урахуванням особливостей їх бойового застосування.

Запропонована авторська технологія «Психологічний щит» становить комплексне рішення для забезпечення психологічної стійкості військовослужбовців безпосередньо в зоні застосування сил (військ) та відповідає сучасним вимогам до організації психологічної підтримки в умовах бойових дій високої інтенсивності. Її впровадження в діяльність психологічних служб Збройних Сил України та інших військових формувань дозволить суттєво підвищити ефективність виконання бойових завдань та зберегти психологічне здоров'я військовослужбовців.

Тривале виконання військовослужбовцями службових обов'язків у складних та екстремальних умовах значно впливає на їх психічний стан, що може призвести до дезадаптації, нервово-психічної перенапруги та виникнення стійких негативних психічних станів. У зв'язку з цим, формування психологічної готовності військовослужбовців Збройних Сил України до виконання завдань є надзвичайно важливим. Ця готовність визначає не тільки ефективність їх службової діяльності, а й забезпечує особисту безпеку військових.

Досвід проведення Антитерористичної операції (АТО) та операції Об'єднаних сил (ООС) на сході України демонструє, що успіх бойових завдань значною мірою залежить від морально-психологічної підготовленості особового складу. Це досягається через професійний відбір, підготовку та безпосередню діяльність. Формування морально-психологічної готовності є одним із пріоритетів на всіх етапах професійної підготовки військовослужбовців.

Морально-психологічна готовність військовослужбовців є ключовим фактором для забезпечення ефективного виконання службових обов'язків в умовах бойових дій. Вона формується через комплекс заходів, спрямованих на розвиток стійкості до стресу, здатності контролювати емоційні стани та підтримувати високу мотивацію. Психологічна підготовка включає формування як загальної, так і ситуативної готовності, що дозволяє військовим діяти впевнено й результативно у найскладніших умовах [1–3].

Зокрема, довгострокова готовність базується на морально-вольових якостях, накопиченому досвіді та професійних навичках, необхідних для стабільного виконання завдань. Водночас ситуативна готовність забезпечує здатність оперативно адаптуватися до конкретних бойових обставин. Підвищення психологічної компетентності військовослужбовців через навчання та тренування є важливим завданням військової психології.

Важливість психологічної готовності зростає в контексті сучасних викликів, пов'язаних із повномасштабною війною. Враховуючи це, державне управління повинно розробляти і впроваджувати стратегії, спрямовані на підвищення психологічної стійкості військовослужбовців, що в кінцевому результаті сприятиме підвищенню боєздатності та ефективності збройних сил України.

Так, морально-психологічна готовність військовослужбовців до виконання службово-бойових завдань є складним і багатогранним процесом, який включає в себе особистісні та функціональні компоненти. Особистісна готовність характеризується наявністю моральних і емоційних якостей, стійкості до стресу та здатності до саморегуляції. Функціональна готовність охоплює навички та вміння, необхідні для ефективного виконання завдань в бойових умовах, а також здатність адаптуватися до швидко змінюваних ситуацій. Сукупність цих аспектів формує загальну психологічну готовність, яка є ключовим фактором успішності в бойових умовах. Розвиток цієї готовності є важливим елементом підготовки військових, що забезпечує їхню здатність ефективно діяти в умовах стресу, фізичних і психологічних навантажень, а також підвищує загальну бойову ефективність підрозділів [5, 7, 11].

Для створення належного психологічного середовища у військовому колективі необхідно підходити до цього процесу з комплексної точки зору. Психологічна готовність військовослужбовців до виконання службово-бойових завдань відіграє ключову роль в їхній ефектив-

ності та безпеці. Така готовність формується через п'ять основних етапів спеціальної психологічної підготовки [12]:

1. *Попередня підготовка:* етап включає професійний психологічний відбір, де оцінюється відповідність психологічних якостей військовослужбовця вимогам професії. Важливо визначити, наскільки людина готова до виконання службових завдань, враховуючи її особистісні характеристики.

2. *Формування професійних знань, умінь та навичок:* особлива увага приділяється екстремальній підготовці, яка включає розвиток надійності у виконанні професійних навичок та узгоджених дій у групі. Навчання охоплює практичну підготовку до виконання спеціальних завдань в умовах стресу та ризику.

3. *Формування необхідного психологічного стану перед виконанням обов'язків:* відбувається моделювання майбутньої діяльності в екстремальних умовах, що допомагає зменшити тривожність та зосередитися на виконанні завдань. Важливим аспектом є наявність командирів, яким військовослужбовці довіряють, що сприяє підвищенню впевненості.

4. *Удосконалення психологічної готовності під час виконання завдань:* під час виконання бойових завдань необхідно враховувати типи темпераменту військовослужбовців, застосовувати методи самопідтримки та контролю за власними діями. Це включає самонаказ, самопідбадьорювання, аналіз ходу виконання завдання та самоконтроль за зовнішньою поведінкою.

5. Оптимізація психічної напруги після виконання завдань: передбачає відновлення психологічного стану шляхом занять улюбленими справами, спілкування з близькими та застосування прийомів самомобілізації для відновлення внутрішнього балансу.

Морально-психологічна готовність військовослужбовця до виконання службово-бойових завдань включає широкий спектр показників, які відображають як особистісну, так і функціональну готовність. Ці показники охоплюють внутрішню впевненість, емоційну стійкість, фізичну підготовку, а також професійні навички та знання. Відбір, підготовка та безпосередня діяльність військовослужбовців є ключовими елементами, що формують їх психологічну готовність [2, 8, 9].

Однак, недостатня увага до факторів, що призводять до психологічної неготовності, може мати серйозні наслідки. В екстремальних ситуаціях, зокрема, у кризових умовах, недостатньо підготовлені військовослужбовці можуть демонструвати знижені когнітивні та фізичні реакції, що може негативно вплинути на виконання бойових завдань і поставити під загрозу безпеку підрозділу.

Психологічна непідготовленість може виявлятися у страху перед виконанням професійних обов'язків, підвищеній тривожності, агресивності, депресії та інших негативних психологічних станах. Основними факторами, що сприяють неготовності, є низька фізична та емоційна підготовка, відсутність патріотизму, слабка мотивація, шкідливі звички, та низький рівень нервово-психічної стійкості.

Для мінімізації ризиків необхідно посилювати роботу над розвитком психологічної готовності військовослужбовців, зокрема, через індивідуальні та колективні тренінги, психологічне консультування, а також створення сприятливого соціально-психологічного середовища як в період підготовки, так і під час виконання бойових завдань [10].

Для розвитку морально-психологічної готовності військовослужбовців, держава повинна реалізовувати комплексні заходи, програми та проєкти, серед яких:

– *психологічна підготовка та тренінги:* постійне проведення навчань, спрямованих на розвиток стійкості до стресу, управління емоціями, та підвищення адаптивності в екстремальних умовах;

– *програми з підтримки ментального здоров'я:* впровадження програм психосоціальної підтримки, включаючи консультування психологів та соціальних працівників;

– *морально-етичне виховання:* розробка та реалізація програм, що зміцнюють моральні та етичні цінності, підвищують патріотизм і відповідальність перед суспільством;

– *систематичне психологічне тестування:* впровадження обов'язкового регулярного оцінювання психологічної готовності військовослужбовців, що дозволяє вчасно виявляти та коригувати можливі проблеми;

– *реабілітаційні програми:* підтримка програм психологічної реабілітації для військовослужбовців, що повернулися з бойових дій, з акцентом на відновлення психічного здоров'я та інтеграцію в мирне життя;

– *інтеграція сучасних технологій:* використання віртуальної реальності та інших інноваційних технологій для моделювання бойових умов і підготовки до них;

– *залучення сімей:* програми, які залучають сім'ї військовослужбовців до процесу підготовки та підтримки, що сприяє створенню міцної емоційної та психологічної підтримки.

Такі заходи в комплексі сприятимуть підвищенню морально-психологічної стійкості

військовослужбовців, що є критично важливим для ефективного виконання ними своїх обов'язків в умовах бойових дій.

Висновки та пропозиції. Психологічна підготовка військовослужбовців є багатогранним процесом, який вимагає спеціальних програм, орієнтованих на розвиток стійкості до стресу, мотивації, а також здатності діяти ефективно в екстремальних ситуаціях. Основні напрямки включають формування належного психологічного стану та створення підтримуючого середовища, що сприяє збереженню психічного здоров'я і підвищенню бойової готовності.

Література:

1. Алещенко В. М. Військова психологія: ретроспективний аналіз та подальший розвиток. Теорія *і* практика управління соціальними системами. 2015. № 2. С. 46–53.
2. Алещенко В. Методичні підходи до аналізу, оцінювання та прогнозування морально-психологічного стану особового складу. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Військовоспеціальні науки. 2018. № 3. С. 6–11.
3. Алещенко В. Формування психологічної готовності військовослужбовців до ведення бойових дій. Вісник Національного університету оборони України. 2023. № 4 (74). С. 5–13.
4. Бабаян Ю. О., Грішман Л. О. Особливості психологічної готовності військовослужбовців до дій в екстремальних умовах. Науковий вісник Миколаївського національного університету імені *В. О.* Сухомлинського. Серія*:* Психологічні науки. 2014. № 13. С. 17–21.
5. Бойко В., Хомчак Р. Психологічна підготовка військових фахівців у конфліктах сучасності. Військова освіта. 2017. С. 19–27.
6. Іващенко С. М., Козак Н. Д. Корекція стану здоров'я осіб молодого віку з метою поповнення резерву Збройних Сил України. Сучасні аспекти військової медицини. 2020. С. 38–44. DOI: https://www.doi.org/10. 32751/2310-4910-2020-27-25
7. Мась Н. М. Психологічна підготовка військовослужбовців до дій у особливих умовах. Вісник Національного університету оборони України. 2014. № 3. С. 280–285.
8. Москалець В. П. Проблема вивчення поняття «готовність до професійної діяльності» у психології. Вісник Національного університету оборони України. 2014. № 4. С. 268–273.
9. Осьодло В. І., Грилюк С. М., Тютюнник Л. Л. Сучасний стан і перспективи психологічного забезпечення в Збройних Силах України. Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права. 2021. № 1. С. 89–98.
10. Первачук О. Роль та вплив психологічної підготовленості військовослужбовців на виконання завдань військово-професійної діяльності. Вісник Кам'янець-Подільського національного університету імені Івана Огієнка. Фізичне виховання, *спорт і* здоров'я людини. 2023. № 28 (3). С. 178–185.
11. Попіль Марія. Психологічний аналіз службово-бойової діяльності військовослужбовців. Проблеми гуманітарних наук. Психологія. 2017. № 41. С. 143–152.
12. Родченко, Лариса, et al. Розвиток емоційної стійкості особистості для подолання наслідків військової травми. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Психологія*, 2023. 5(61), 18–24.
13. Юртаєв О. В., Фрадинська А. П. Психологічні особливості професійної підготовки військовослужбовців до дій в умовах бою. Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». 2016. № 12. С. 169–171.
14. Radchenko, O., et al. (ed.). *National security drivers of Ukraine: information technology, strategic communication, and legitimacy*. Springer Nature, 2023.
15. Radchenko, Oleksandr, et al. Mental and Value Features of Ukrainian Society in the Context of "Civilizations Clash" as the Main Object of Information War in Ukraine. In: *National Security Drivers of Ukraine: Information Technology, Strategic Communication, and Legitimacy*. Cham: Springer Nature Switzerland, 2023. p. 301–316.

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 351.77:614:343.352
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-30

Андрій ФАЛЬКОВСЬКИЙ
кандидат юридичних наук, доцент, доцент кафедри державознавства,
права та європейської інтеграції Інституту публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»
ORCID: 0000-0002-2762-1021

Костянтин ПАЛАГНЮК
кандидат медичних наук, магістр публічного управління та адміністрування
ORCID: 0009-0005-8020-0866

ПУБЛІЧНО-ПРИВАТНЕ ПАРТНЕРСТВО ЯК АНТИКОРУПЦІЙНИЙ ІНСТРУМЕНТ У СФЕРІ ОХОРОНИ ЗДОРОВ'Я УКРАЇНИ

У статті досліджено публічно-приватне партнерство як потенційно ефективний інструмент протидії корупції в системі охорони здоров'я України. Визначено, що галузь охорони здоров'я традиційно вважається однією з найбільш вразливих до проявів корупції, зокрема через великі обсяги публічних фінансів, складність процедур закупівель, нерівний доступ до медичних послуг та низький рівень підзвітності в управлінні державним майном і ресурсами. У цьому контексті публічно-приватне партнерство розглядається не лише як засіб залучення інвестицій чи модернізації інфраструктури, але й як механізм, що здатний запровадити нові стандарти прозорості, відповідальності та ефективності управлінських рішень у публічному секторі.

Авторами проаналізовано ключові характеристики ППП, що забезпечують його антикорупційний потенціал: контрактна природа взаємин, довгостроковий характер зобов'язань, участь незалежних аудитів, відкриті конкурси, обов'язковість звітності, а також впровадження цифрових технологій для моніторингу реалізації проєктів. Особливу увагу приділено аналізу ризиків, що супроводжують реалізацію ППП у медичній сфері: формальний підхід до оцінки корупційних ризиків, відсутність типових договорів із запобіжниками, низька професійна спроможність державних службовців та брак громадського контролю. У статті зроблено наголос на необхідності створення єдиної методології оцінювання доброчесності партнерських проектів, посиленні відкритості процедур укладення договорів та регулярному звітуванні про досягнуті результати.

Дослідження акцентує, що ефективне використання ППП у боротьбі з корупцією можливе лише за умов створення цілісної інституційної моделі, що включає нормативне забезпечення, фахову підготовку кадрів, механізми запобігання конфлікту інтересів, прозору систему публічного контролю та наявність політичної волі. Окремо розглянуто значення ППП у контексті післявоєнного відновлення системи охорони здоров'я, коли держава об'єктивно не має достатніх ресурсів для забезпечення належного рівня медичних послуг, а потреба в доброчесному партнерстві стає стратегічною. Автор доводить, що саме в таких умовах необхідно вбудовувати антикорупційні запобіжники вже на етапі формування партнерських ініціатив, а також забезпечувати незалежний громадський і експертний супровід їх реалізації.

Зроблено висновок, що публічно-приватне партнерство здатне не лише зменшити рівень зловживань у сфері охорони здоров'я, а й сприяти формуванню якісно нової моделі публічного управління, що базується на довірі, відкритості, ефективності та спільній відповідальності сторін. Запропоновано основні напрями удосконалення державної політики у цій сфері, серед яких: розвиток типових ППП-договорів, впровадження електронних платформ звітності, стандартизація процедур оцінки ризиків та створення інституційно незалежного органу для моніторингу реалізації партнерських проєктів у медичній сфері.

Ключові слова: *публічно-приватне партнерство, антикорупційна політика, охорона здоров'я, запобігання корупції, медичні послуги, доброчесність, прозорість, управління публічними ресурсами, державна політика, партнерські відносини.*

Andriy Falkovsky, Kostyantyn Palahniuk. PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP AS ANTI-CORRUPTION TOOL IN THE HEALTHCARE SECTOR OF UKRAINE

The article examines public-private partnerships as a potentially effective tool for combating corruption in the healthcare system of Ukraine. It is determined that the healthcare sector is traditionally considered one of the most vulnerable to corruption, in particular due to the large volumes of public finances, the complexity of procurement procedures, unequal access to medical services and the low level of accountability in the management of public property and resources. In this context, public-private partnerships are considered not only as a means of attracting investment or modernizing infrastructure, but also as a mechanism capable of introducing new standards of transparency, responsibility and efficiency of management decisions in the public sector. The authors analyze the key characteristics of PPPs that ensure its anti-corruption potential: the contractual nature of relations, the long-term nature of obligations, the participation of independent audits, open competitions, mandatory reporting, as well as the introduction of digital technologies for monitoring project implementation. Particular attention is paid

© Фальковський А., Палагнюк К., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

to the analysis of the risks that accompany the implementation of PPP in the medical sector: a formal approach to assessing corruption risks, the absence of standard contracts with safeguards, low professional capacity of civil servants and lack of public control. The article emphasizes the need to create a single methodology for assessing the integrity of partnership projects, increasing the openness of contract conclusion procedures and regular reporting on the results achieved.

The study emphasizes that the effective use of PPP in the fight against corruption is possible only under the conditions of creating a holistic institutional model that includes regulatory support, professional training of personnel, mechanisms for preventing conflicts of interest, a transparent system of public control and the presence of political will. The significance of PPP in the context of the post-war restoration of the health care system, when the state objectively does not have sufficient resources to ensure the proper level of medical services, and the need for an honest partnership becomes strategic, is separately considered. The author argues that it is in such conditions that it is necessary to build in anti-corruption safeguards at the stage of forming partnership initiatives, as well as to provide independent public and expert support for their implementation.

The conclusion is made that public-private partnership can not only reduce the level of abuse in the healthcare sector, but also contribute to the formation of a qualitatively new model of public administration, based on trust, openness, efficiency and joint responsibility of the parties. The main directions for improving state policy in this area are proposed, including: the development of standard PPP contracts, the introduction of electronic reporting platforms, the standardization of risk assessment procedures and the creation of an institutionally independent body to monitor the implementation of partnership projects in the healthcare sector.

Key words: *public-private partnership, anti-corruption policy, healthcare, corruption prevention, medical services, integrity, transparency, public resource management, public policy, partnership relations.*

Постановка проблеми. Публічно-приватне партнерство (ППП) дедалі частіше розглядається як ефективний інструмент модернізації сектору охорони здоров'я, водночас воно набуває особливого значення в умовах системної боротьби з корупцією. В українських реаліях питання підвищення прозорості та підзвітності використання бюджетних коштів, ефективного управління майном та надання медичних послуг без зловживань залишаються одними з найгостріших викликів. Наявність корупційних ризиків у сфері охорони здоров'я, особливо в процесі закупівель, будівництва та експлуатації інфраструктурних об'єктів, обумовлює необхідність пошуку нових підходів, здатних забезпечити як підвищення ефективності використання ресурсів, так і зниження рівня зловживань.

Публічно-приватне партнерство може стати таким інструментом, оскільки передбачає чіткий розподіл обов'язків, довгострокові зобов'язання, впровадження стандартів корпоративного управління, а також підвищену увагу до процедур відкритого конкурсу, моніторингу та аудиту. Разом із тим, недостатня нормативна деталізація, нерівномірна практика застосування ППП у медичній сфері, відсутність сталих антикорупційних запобіжників у проєктах ППП створюють ризики для ефективного впровадження цього механізму. Виникає потреба у науковому осмисленні потенціалу публічно-приватного партнерства як інструменту подолання корупції в системі охорони здоров'я, а також в обґрунтуванні напрямів його розвитку з урахуванням сучасних викликів і стратегічних завдань держави.

Метою статті є розкриття потенціалу публічно-приватного партнерства як ефективного антикорупційного інструменту в системі охорони здоров'я України, обґрунтувати його роль у мінімізації корупційних ризиків при реалізації медичних проєктів, а також окреслити напрями вдосконалення правових та організаційних механізмів застосування ППП з урахуванням принципів прозорості, підзвітності та доброчесності.

Виклад основного матеріалу. Публічно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я України постає як інструмент не лише модернізації інфраструктури та залучення інвестицій, але й важливий чинник формування антикорупційної парадигми. У контексті тривалого реформування галузі, що супроводжується спробами підвищити ефективність державного управління та забезпечити якісні медичні послуги, ППП дозволяє впроваджувати нові підходи до управління ресурсами та проектами, що базуються на принципах доброчесності, відповідальності та відкритості. Участь приватного сектора в реалізації проєктів передбачає більшу дисципліну у використанні коштів, суворіші вимоги до звітності, а також незалежний аудит виконання зобов'язань, що знижує ймовірність корупційних зловживань.

Однією з ключових переваг ППП у контексті боротьби з корупцією є можливість оптимізації процедур закупівель, будівництва, експлуатації медичних об'єктів та надання послуг. Завдяки конкурентному відбору партнерів, контрактному регулюванню з фіксацією відповідальності за порушення умов договору, а також наявності інструментів контролю як з боку держави, так і з боку громадськості, значно ускладнюється здійснення протиправних дій. Більше того, приватні інвестори, зацікавлені у довгостроковій співпраці та захисті власної репутації, зазвичай дотримуються

вищих стандартів прозорості, що позитивно впливає на загальний рівень управлінської культури.

У 2010 році було прийнято Закон України «Про державно-приватне партнерство», який створив базу для правового оформлення взаємодії держави та бізнесу, закріпив принципи прозорості, рівності сторін, розподілу ризиків і підзвітності, що є надзвичайно важливими в контексті подолання корупційних практик у сфері охорони здоров'я [5]. Цей нормативний акт встановлює вимоги до конкурсного відбору приватного партнера, контролю за виконанням договорів та умов залучення державних ресурсів, що унеможливлює укладення угод в інтересах окремих осіб.

Водночас, практика впровадження публічно-приватного партнерства в медичній сфері України стикається з низкою бар'єрів, що обмежують його антикорупційний потенціал. Зокрема, відсутність чітких і детальних процедур відбору проєктів, непрозорість деяких рішень, формальний підхід до оцінки ризиків, а також слабка інституційна спроможність окремих органів публічної влади знижують ефективність цього механізму. Також не завжди забезпечується належна участь громадськості в процесі планування та контролю за реалізацією проєктів, що залишає можливості для неформального впливу та прийняття рішень в інтересах окремих осіб чи груп.

Антикорупційний ефект ППП значною мірою залежить від застосування принципів відкритості державних фінансів. Зокрема, Бюджетний кодекс України передбачає обов'язкову відкриту звітність про використання бюджетних коштів, що використовується в рамках ППП-проєктів [1]. Це створює додатковий інструмент контролю за цільовим використанням коштів у межах реалізації медичних ініціатив за участі приватного капіталу.

Іншим проблемним аспектом є недостатній рівень підготовки посадових осіб, які відповідають за ініціювання, реалізацію та моніторинг ППП-проєктів. Брак фахових знань у сфері управління ризиками, договірного права та проектного менеджменту призводить до укладання неякісних договорів, що не забезпечують належного захисту державних інтересів і можуть стати інструментом прикриття зловживань. За цих умов постає необхідність не лише вдосконалення нормативної бази, а й формування цілісної системи навчання, методичної підтримки та супроводу реалізації партнерських проєктів.

Додатковим гарантом прозорості при реалізації проєктів ППП є система Prozorro, яка забезпечує відкритий доступ до інформації про всі етапи державних закупівель. Закон України «Про публічні закупівлі» вимагає оприлюднення умов і результатів закупівель, включаючи ті, що відбуваються у межах ППП [8]. Це мінімізує ризики змови, завищення вартості послуг чи товарів і дозволяє громадськості здійснювати моніторинг.

Також варто зазначити, що антикорупційний ефект ППП значною мірою залежить від наявності політичної волі до змін, а також від системної взаємодії між усіма учасниками процесу – державними органами, приватними партнерами, громадськістю, контролюючими органами. Створення ефективного механізму ППП як антикорупційного інструменту потребує запровадження обов'язкової оцінки корупційних ризиків на всіх етапах проєкту, уніфікації стандартів прозорості, обов'язкового публічного звітування та використання цифрових інструментів контролю. У цьому контексті особливо важливо запровадити еталонні моделі проєктів ППП у сфері охорони здоров'я, що вже довели свою ефективність і стали прикладом для наслідування в інших регіонах.

Успішне застосування публічно-приватного партнерства як антикорупційного інструменту вимагає не лише належного правового регулювання, а й формування довіри між усіма учасниками процесу. Це передбачає забезпечення прозорості на етапі ініціювання, ретельне обґрунтування доцільності проєкту, проведення незалежної експертизи та регулярного громадського контролю. Залучення незалежних спостерігачів, профільних антикорупційних організацій та представників пацієнтських об'єднань до процесів прийняття рішень значно підвищує рівень довіри та запобігає маніпуляціям, пов'язаним з вибором приватного партнера, обсягами інвестицій або джерелами фінансування. Особливо важливою є забезпечення публічного доступу до усіх документів, що стосуються реалізації ППП-проєктів у сфері охорони здоров'я.

У країнах з розвиненими інституційними традиціями та усталеними практиками публічного управління ППП відіграє вагому роль у зниженні рівня корупції в галузі охорони здоров'я. Зокрема, досвід окремих європейських країн свідчить, що прозорі механізми вибору підрядників, відкриті бази даних про витрати, цифровізація процесів та система незалежної оцінки результатів реалізації партнерських угод сприяють формуванню ефективної та доброчесної системи охорони здоров'я. Успішна імплементація подібних підходів в українських умовах можлива лише за умови комплексної реформи інституційної

спроможності держави, зміни управлінської культури та послідовного впровадження принципів належного врядування.

Одним з важливих елементів забезпечення антикорупційної ефективності ППП є створення спеціалізованих інформаційних платформ, які дозволяють відстежувати хід реалізації медичних проєктів, моніторити використання бюджетних коштів, фіксувати етапи виконання робіт та звітність приватного партнера. Такі інструменти повинні бути відкритими для громадян та органів контролю, що забезпечить постійний суспільний нагляд і мінімізує ймовірність нецільового використання ресурсів. Окреме значення має й впровадження електронного документообігу та автоматизованих систем перевірки доброчесності учасників, що беруть участь у конкурсах на укладення ППП-договорів.

Важливим чинником залишається роль органів державного фінансового контролю, антикорупційних інституцій та правоохоронних органів у супроводі ППП-проєктів. Їхня діяльність повинна бути не репресивною, а превентивною, орієнтованою на попередження ризиків та забезпечення своєчасного реагування на виявлені порушення. Замість формального втручання необхідна участь у створенні рекомендацій, аналізу найтиповіших схем зловживань, а також розробці типових договорів із вбудованими антикорупційними запобіжниками. Такий підхід дозволить створити середовище взаємної відповідальності, в якому ризики будуть прогнозованими, а їх запобігання – системним.

Крім того, значну увагу слід приділяти питанням довгострокової економічної ефективності партнерських проєктів у медицині. Часто корупція виникає там, де відсутня чітка методика оцінки результативності або коли очікувані соціальні ефекти проекту не відповідають реальним витратам. Публічно-приватне партнерство має бути не лише антикорупційним інструментом, але й механізмом соціальної відповідальності, в основі якого – прозорі правила, інтереси пацієнта та орієнтація на результат. Запровадження системи стратегічного аналізу та постаудиту результатів реалізації ППП дозволяє не лише виявляти зловживання, а й покращувати якість рішень у майбутньому.

Ще одним ключовим аспектом ефективного використання публічно-приватного партнерства як антикорупційного інструменту у сфері охорони здоров'я є формування правової визначеності у взаєминах між сторонами партнерства. Чітке регламентування прав, обов'язків, відповідальності та процедур взаємодії в рамках договору дозволяє уникнути подвійного трактування положень та маніпуляцій. Водночас необхідно забезпечити уніфікованість умов таких договорів на національному рівні, адже їх надмірна варіативність створює підґрунтя для зловживань та прихованих корупційних інтересів. Важливо, щоб кожен договір у сфері ППП не лише відповідав вимогам законодавства, але й містив спеціальні антикорупційні положення, передбачав механізми запобігання конфлікту інтересів, а також санкції за порушення норм доброчесності.

Роль Національного агентства з питань запобігання корупції (НАЗК) у сфері ППП полягає, зокрема, у розробці антикорупційних програм для органів влади та в аналізі корупційних ризиків у проєктах, що фінансуються державою. У своєму аналітичному звіті за 2023 рік агентство наголошує на важливості врахування специфіки медичної сфери при формуванні антикорупційних заходів у ППП [4].

Указ Президента України №722/2019 «Про рішення Ради національної безпеки і оборони України від 18 жовтня 2019 року "Про заходи щодо забезпечення державної антикорупційної політики"» акцентує увагу на необхідності залучення недержавних акторів до реалізації політики у сфері охорони здоров'я, включаючи механізми ППП [10]. Таким чином, на найвищому рівні визначено, що співпраця з бізнесом має відбуватися з урахуванням принципів прозорості та доброчесності.

З огляду на те, що проєкти ППП у сфері охорони здоров'я мають довгостроковий характер, виникає необхідність забезпечити їх стабільність, прогнозованість та захищеність від політичного впливу. Саме корупція часто використовує зміну політичного курсу як інструмент тиску або перерозподілу впливу. Для того щоб убезпечити партнерські проєкти від подібних ризиків, доцільно створити незалежні інститути супроводу ППП, які будуть позбавлені політичної заангажованості та керуватимуться виключно професійними та правовими критеріями. Такий інституційний підхід дозволяє налагодити сталі механізми управління ризиками, стандартизації процесів, накопичення знань і досвіду, що унеможливлює ситуативний та корупційний вплив на прийняття рішень.

Важливу роль у забезпеченні належного контролю за реалізацією ППП у сфері охорони здоров'я відіграє Державна аудиторська служба України. У звіті за результатами моніторингу закупівель у 2022–2023 роках зазначено, що основними порушеннями зали-

шаються непрозоре визначення очікуваної вартості, обхід процедур через фрагментацію закупівель та недостатнє обґрунтування технічних умов [2]. Ці ризики слід враховувати при розробці договірної документації для проєктів ППП.

На нормативному рівні впровадження антикорупційних інструментів у ППП підтримується Законом України «Про запобігання корупції», стаття 19 якого прямо передбачає обов'язковість антикорупційної експертизи проєктів рішень органів влади, що мають ознаки публічно-приватної взаємодії [7]. Вказана норма дозволяє запровадити превентивні заходи ще до початку реалізації ініціатив у медичній сфері.

В умовах воєнного стану та післявоєнного відновлення України антикорупційний потенціал публічно-приватного партнерства у сфері охорони здоров'я набуває особливої актуальності. На фоні обмежених фінансових ресурсів, необхідності швидкого відновлення зруйнованої медичної інфраструктури та потреби у сучасних технологіях, ППП може стати інструментом ефективної мобілізації приватного капіталу та управлінських рішень. У той же час в умовах надзвичайних ситуацій зростає ризик послаблення контролю, що, своєю чергою, створює сприятливе середовище для корупції. Тому надзвичайно важливо забезпечити баланс між оперативністю реалізації проєктів та дотриманням стандартів прозорості і підзвітності.

Особливої уваги потребує питання справедливого розподілу вигод від реалізації партнерських проєктів. Суспільство має бачити реальний ефект від ППП у вигляді доступніших та якісніших медичних послуг, а не лише формального виконання інфраструктурних завдань. Порушення цього принципу створює ризики соціального напруження, недовіри до самого механізму ППП і, як наслідок, дискредитацію ідеї антикорупційного партнерства. Аналіз судової практики свідчить, що корупційні порушення у сфері охорони здоров'я нерідко пов'язані із маніпуляціями при укладенні договорів на будівництво та реконструкцію медичних об'єктів. За даними Єдиного державного реєстру судових рішень, виявлено низку випадків, коли умови контрактів були змінені вже після їх укладення в інтересах приватного партнера [3]. Це підкреслює необхідність законодавчого обмеження таких змін у договорах ППП. Саме тому доцільно запроваджувати обов'язкову оцінку соціального впливу ППП-проєктів із залученням незалежних експертів, пацієнтських організацій і професійної спільноти.

Механізми громадського контролю, зокрема участь громадських рад та пацієнтських організацій, передбачені Постановою Кабінету Міністрів України №996 від 3 листопада 2010 року «Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики» [6]. Реалізація цієї постанови у проєктах ППП створює умови для реального залучення зацікавлених сторін до нагляду за дотриманням принципів доброчесності. Питання прозорості та оцінки ефективності ППП-проєктів також розглядаються в Концепції розвитку електронного урядування в Україні до 2025 року, затвердженій розпорядженням Кабінету Міністрів України № 225-р від 17 березня 2021 року [9]. Документ визначає цифрову трансформацію як один із ключових інструментів запобігання корупції через відкритість даних, автоматизацію процесів і унеможливлення людського втручання.

На завершення варто підкреслити, що ефективне впровадження ППП як антикорупційного інструменту у сфері охорони здоров'я потребує системного підходу, що включає одночасне вдосконалення нормативної бази, інституційної архітектури, процедур публічного контролю та професійної підготовки кадрів. Такий підхід має на меті не лише боротьбу з корупцією як явищем, а й формування нової моделі публічного управління, в основі якої – партнерство, відкритість і відповідальність. Тільки за таких умов публічно-приватне партнерство зможе стати не ситуативним рішенням, а системною складовою ефективного і доброчесного розвитку сфери охорони здоров'я України.

Висновки. Узагальнюючи результати дослідження, слід зазначити, що публічно-приватне партнерство у сфері охорони здоров'я України має суттєвий антикорупційний потенціал, який, за умови його належної реалізації, може стати одним з ключових елементів формування ефективної, прозорої та підзвітної системи публічного управління. Залучення приватного сектору до реалізації соціально значущих медичних проєктів сприяє не лише інвестиційній привабливості галузі, але й формуванню принципово нової управлінської культури, заснованої на доброчесності, відповідальності та контролі за результатом.

Ефективність ППП як антикорупційного інструменту вимагає наявності системних запобіжників: чітких правових механізмів, прозорих конкурсних процедур, незалежного нагляду, участі громадськості, а також обов'язкової оцінки як фінансової, так і соціальної доцільності проєктів. Недостатність регламентацій, низька правова обізнаність

учасників, політична нестабільність та відсутність ефективних механізмів громадського нагляду залишають ризики корупційних проявів, які можуть нівелювати потенційні переваги такого партнерства.

У цьому контексті першочергового значення набуває вдосконалення нормативної бази щодо ППП з акцентом на медичну галузь, формування типових договорів із вбудованими антикорупційними положеннями, розвиток цифрових інструментів контролю та забезпечення стабільного супроводу проєктів незалежними експертами. Окремо слід підкреслити необхідність формування професійного кадрового потенціалу серед представників публічної влади, здатного фахово і відповідально реалізовувати ППП, дотримуючись принципів доброчесності й відкритості.

Таким чином, публічно-приватне партнерство здатне не лише забезпечити матеріально-технічну модернізацію системи охорони здоров'я, а й виступити в ролі дієвого механізму зниження корупційних ризиків. Але це можливо лише за умови комплексного та збалансованого підходу, що передбачає взаємну довіру, прозорість процесів і контроль з боку суспільства. Майбутні дослідження мають бути спрямовані на оцінку конкретних практик реалізації ППП у медичній сфері, визначення типових корупційних ризиків та розробку методик їх нейтралізації через інструменти сучасного публічного управління.

Література:

1. Бюджетний кодекс України : Кодекс України від 08.07.2010 № 2456-VI : станом на 5 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2456-17#Text (дата звернення: 16.06.2025).
2. Державна аудиторська служба України. Основні висновки за результатами моніторингу державних закупівель у сфері охорони здоров'я у 2022–2023 роках. Державна аудиторська служба України. URL: https://dasu.gov.ua/attachments/e12078b6-9c59-465c-8af7-3c2cbe78df4b_%D0%9F%D0%A3%D0%91%D0%9B%D0%86%D0%A7%D0%9D%D0%98%D0%98%CC%86_%D0%97%D0%92%D0%86%D0%A2_2023_.pdf
3. Єдиний державний реєстр судових рішень. *Єдиний державний реєстр судових рішень*. URL: https://reyestr.court.gov.ua (дата звернення: 16.06.2025).
4. Національне агентство з питань запобігання корупції. Аналітичний звіт щодо оцінки корупційних ризиків у системі МОЗ: звіт за 2023 рік. Нац. агентство з питань запобігання корупції. Київ : НАЗК, 2023. URL: https://dap.nazk.gov.ua/cardosr/237 dap.nazk.gov.ua. (дата звернення : 16.06.2025).
5. Про державно-приватне партнерство : Закон України від 01.07.2010 № 2404-VI : станом на 26 груд. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2404-17#Text (дата звернення: 16.06.2025).
6. Про забезпечення участі громадськості у формуванні та реалізації державної політики : Постанова Каб. Міністрів України від 03.11.2010 № 996 : станом на 25 берез. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/996-2010-п#Text (дата звернення: 16.06.2025).
7. Про запобігання корупції : Закон України від 14.10.2014 № 1700-VII : станом на 4 квіт. 2025 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1700-18#Text (дата звернення: 16.06.2025).
8. Про публічні закупівлі : Закон України від 25.12.2015 № 922-VIII : станом на 23 жовт. 2024 р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/922-19#Text (дата звернення: 16.06.2025).
9. Про схвалення Концепції розвитку електронного урядування в Україні : Розпорядж. Каб. Міністрів України від 20.09.2017 № 649-р. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/649-2017-р#Text (дата звернення: 16.06.2025).
10. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року : Указ Президента України від 30.09.2019 № 722/2019. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/722/2019#Text (дата звернення: 16.06.2025).

Дата надходження статті: 16.06.2025
Дата прийняття статті: 07.07.2025
Опубліковано: 01.10.2025

УДК 35.081:004.9
DOI https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-31

Олексій ЧЕРНЕЦЬКИЙ
аспірант кафедри публічного управління та адміністрування,
Прикарпатський національний університет імені Василя Стефаника,
oleksiy_chernetskyiv@ukr.net
ORCID: 0009-0005-6914-4138

НАПРЯМИ ФОРМУВАННЯ ЕФЕКТИВНОЇ СИСТЕМИ УПРАВЛІННЯ КАДРОВИМ ПОТЕНЦІАЛОМ ОРГАНІВ ПУБЛІЧНОЇ ВЛАДИ В УМОВАХ ЦИФРОВІЗАЦІЇ

Стаття присвячена пливу цифровізації на процеси управління кадровим потенціалом в органах публічної влади та обґрунтування основних напрямів для створення ефективної системи управління. Акцентовано на неузгодженості законодавства, регуляторних перепонах, що ускладнюють впровадження інформаційних технологій. У процесі цифровізації управління кадровим потенціалом значне місце відводиться саме організаційним викликам. Відсутність узгодженої взаємодії між підрозділами та відомствами гальмує інтеграцію інформаційних систем. Виявлено основні компоненти забезпечення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації, які потребують нових підходів в організаційних структурах та здатні швидко реагувати на зміни та інновації – адаптивні механізми управління, децентралізація управління, розвиток цифрових платформ для управління кадровим потенціалом. Виявлено, цифровізація системи управління людськими ресурсами залишається недостатньою, а впровадження інформаційної системи HRMIS відбувається повільними темпами. Акцентовано на рекомендаціях в сфері реформи державного управління, що мають вплив на цифровізацію управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Особлива увага приділена технічному забезпеченню системи відновлення конкурсів. До основних напрямів забезпечення цифровізації функцій з управління персоналом віднесено: впровадження інформаційної системи HRMIS, яка полягає у задоволенні потреб автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій щодо питань управління кадровим потенціалом; впровадження стандартизованої системи грейдингу в усіх органах публічної влади для формування репрезентативної бази даних глобального дослідження практик управління людськими ресурсами в країні; відновлення і модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби через оптимізацію процедурного аспекту й розширення його функціоналу; використання інструментів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для працевлаштування; забезпечення стратегічної координації та мережевої взаємодії між усіма органами публічної влади в сфері цифровізації. Обґрунтовано, сучасне законодавство повинно адаптуватися до цифрової епохи для забезпечення кібербезпеки, регулювання електронної взаємодії та забезпечити юридичну силу цифрових документів; розробити нові підходи до обліку праці в дистанційному форматі.

Ключові слова: *управління кадровим потенціалом, цифровізація, персонал, органи публічної влади, цифрова трансформація, управління персоналом в публічному секторі, ефективність управління, цифрові технології, державна служба, цифрові інструменти.*

Oleksiy Chernetskyi. DIRECTIONS FOR FORMING AN EFFECTIVE HUMAN RESOURCE MANAGEMENT SYSTEM OF PUBLIC AUTHORITY BODIES IN THE CONDITIONS OF DIGITALIZATION

The article is devoted to the impact of digitalization on the processes of human resource management in public authorities and the justification of the main directions for creating an effective management system. The emphasis is on the inconsistency of legislation, regulatory obstacles that complicate the implementation of information technologies. In the process of digitalization of human resource management, a significant place is given to organizational challenges. The lack of coordinated interaction between units and departments slows down the integration of information systems. The main components of ensuring the management of human resource potential of public authorities in the conditions of digitalization are identified, which require new approaches in organizational structures and are able to quickly respond to changes and innovations – adaptive management mechanisms, decentralization of management, development of digital platforms for human resource management. It is revealed that the digitalization of the human resource management system remains insufficient, and the implementation of the HRMIS information system is taking place at a slow pace. The emphasis is on recommendations in the field of public administration reform that have an impact on the digitalization of human resource management in public authorities. Special attention is paid to the technical support of the competition renewal system. The main areas of ensuring the digitalization of personnel management functions include: the implementation of the HRMIS information system, which consists in meeting the needs of automation and digitalization of processes related to the performance of functions related to human resource management issues; the implementation of a standardized grading system in all public authorities to form a representative database for a global study of human resource management practices in the country; the restoration and modernization of the Unified Civil Service Vacancy Portal through the optimization of the procedural aspect and the expansion of its functionality; the use of the tools of the Unified State Web Portal of Electronic Services "Diya" for employment; ensuring strategic coordination and network interaction between all

© Чернецький О., 2025
Стаття поширюється на умовах ліцензії CC BY 4.0

public authorities in the field of digitalization. It is substantiated that modern legislation must adapt to the digital era to ensure cybersecurity, regulate electronic interaction and ensure the legal force of digital documents; develop new approaches to labor accounting in a remote format.

Key words: *human resource management, digitalization, personnel, public authorities, digital transformation, personnel management in the public sector, management efficiency, digital technologies, civil service, digital tools.*

Постановка проблеми. На сьогодні процеси цифровізації стали ключовими факторами трансформації публічного управління в усьому світі. Впровадження інноваційних технологій, від електронних сервісів до системи аналізу даних, радикально змінює підходи до управління. В умовах цих змін, формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади стає стратегічним завданням. Незважаючи на значні зусилля, у цій сфері нині існує ряд викликів, пов'язаних з підготовкою кадрів до роботи в новому цифрованому середовищі, адаптацією HR-процесів до сучасних вимог та використанням потенціалу технологій для підвищення ефективності публічної служби. Таким чином, дослідження напрямів формування такої системи є вкрай важливим для забезпечення ефективності та сталого розвитку публічного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз дослідження, присвяченого формуванню ефективної системи управління кадровим потенціалом в органах публічної влади в умовах цифровізації, обумовлений глибокими трансформаційними процесами, що відбуваються в сучасному світі. Зацікавленість багатьох дослідників до даного питання пояснюється тим, що цифровізація змінює не тільки технологічну базу, проте й самі принципи управління, взаємодію з громадянами та розподіл повноважень.

Останні роки ознаменувалися значним масивом публікацій, які присвячені різним аспектам цього тематичного напряму, зокрема Д. Барановського, М. Бріль [1], Н. Бондарчук, Н. Дуброви [2], Х. Матківської, О. Зачко [6], Н. Саркісяна [9], С. Теплова [10], Н. Швець, Д. Балашової [12] та інших. Однак, попри значний доробок наукових праць, які вивчають окремі аспекти цифровізації, комплексне дослідження, що охоплювало б увесь сучасний спектр проблематики формування ефективної системи управління кадровим потенціалом в органах публічної влади, з огляду на поточні виклики, залишається недостатньо висвітленим. Більшість науковців зосереджуються на технологічних або організаційних питаннях, тоді як взаємозв'язок між ними та вплив на управлінську культуру, нормативно-правову базу лишається поза увагою. Таким чином, це потребує більш глибоко та комплексного дослідження для вирішення актуальних питань.

Метою статті є аналіз пливу цифровізації на процеси управління кадровим потенціалом в органах публічної влади та обґрунтування ключових напрямів для створення ефективної системи управління.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах глобальних змін та постійно зростаючих вимог суспільства до прозорості та ефективності публічного управління, цифрова трансформація стає невід'ємною складовою реформ. Центральне місце в цьому процесі посідає кадровий потенціал, який вимагає якісного переосмислення та модернізації. Тому, розробка та вдосконалення правової та організаційної основи для цифровізації управління кадровим потенціалом органів публічної влади є пріоритетним завдання, що відкриває нові можливості для підвищення продуктивності та інституційної спроможності держави.

Існує проблема правових норм цифровізації публічного сектору, яка виникає через відсутність синхронізації між нинішніми зусиллями щодо цифрової трансформації та чинними нормативно-правовими актами. Слід підкреслити й відносно неузгодженості законодавства, а також відсутність єдиного стандарту при виборі систем цифровізації. Зазначене підкріплює твердження, що «чинне законодавство відстає від швидкості розвитку цифрової економіки…слід запропонувати привести нормативні документи у відповідність до швидкості змін у сфері цифровізації публічного управління» [2, с. 216].

На окрему увагу заслуговують правові та регуляторні перепони, які утруднюють впровадження інформаційних технологій в публічне управління. Процес регулювання цифрових технологій, який включає схвалення нових процедур для учасників, є тривалим і потребує санкціонування на різних рівнях владних інституцій. Відсутність єдиних стандартів для цифрових рішень у сфері управління кадровим потенціалом зумовлює до суперечностей у підходах між установами, що утруднює обмін даними й узгодження їхньої діяльності. Слід наголосити, що неузгодженість держаних та міжнародних стандартів створює додаткові перепони щодо впровадження глобальних інформаційно-технологічних рішень у рамках держави.

У процесі цифровізації управління кадровим потенціалом значне місце відводиться саме організаційним викликам. Цифрові рішення часто потребують перегляду існуючих процесів і структур, що може стикнутися з інерційністю управлінських підходів та сповільнення через демократичні механізми. Додаткові ускладнення можуть з'являтися через потребу гармонізації нових підходів до роботи з чинними регламентами й процедурами, що може зумовити до додаткових ускладнень. Відсутність узгодженої взаємодії між підрозділами та відомствами гальмує інтеграцію інформаційних систем. Це призводить до роз'єднання даних та ухвалення суперечливих рішень стосовно персоналу.

В період воєнного стану органи публічної влади активно впроваджують цифрові процеси для оперативного реагування на потреби співробітників та гарантування їхньої безпеки й прав. Це, зокрема, включає перехід на дистанційний формат роботи та використання електронних платформ для комунікації та документообігу.

Ефективна взаємодія фахівців з персоналу та працівників є ключовим фактором, що визначає результативність праці та слугує динамічним показником успішності органу публічної влади. Прийняття стратегії управління інформацією на персонал з багатофункціональними можливостями їхнього залучення матиме істотну перевагу для публічного сектору, яка підлягає кількісному вимірюванню. Для масштабування і розширення автоматизованої комунікації, сучасні технології застосовують для втілення ряду критично важливих функцій. Передусім, це управління інформацією (запити від персоналу, реєстри) й згодами, створення маркетингових інструментів і надання цілісних проактивних послуг для персоналу. Щоб оптимізувати процеси та залучити весь персонал, незалежно від посади, до комунікації управління кадрового потенціалу, доцільно запровадити цифрову платформу. Вона дозволить автоматизувати обмін інформацією та надання послуг через зручну цифрову програму [6, с. 208].

Серед основних компонентів забезпечення управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації слід зазначити про організаційні зміни, які потребують відносно нових підходів в організаційних структурах та здатні швидко реагувати на зміни та інновації. Це включає:

– адаптивні механізми управління – створення тимчасових робочих груп для розв'язання конкретних завдань;

– децентралізація управління – делегування повноважень і відповідальності на рівень виконавців (підрозділів);

– розвиток цифрових платформ задля управління кадровим потенціалом – застосовування цифрових інструментів щодо управління кадровим потенціалом, які автоматизують ключові процеси (оформлення на роботу, навчання, оцінювання результативності).

З метою успішної цифровізації управління персоналом в органах державної служби Україні необхідно:

1) впровадити єдині HR-політики (головні «правила гри») на державній службі;

2) забезпечити трансформацію підрозділів по роботі з кадрами в органах публічної влади на сучасні HR-служби, що дозволить їм виконувати роль лідерів змін;

3) створити сприятливі умови для професійного цифрового HR-розвитку (забезпечення цифрової компетентності публічних службовці або потенційних кандидатів на посади в органах публічної влади);

4) посилити потенціал провайдерів освітніх послуг;

5) удосконалити електронний документообіг та спеціальне програмне забезпечення HR-процесів (відбір, адаптація, навчання, оцінка);

6) забезпечити більшу підзвітність в управлінні кадровим потенціалом через використання зручних інформаційно-технічних інструментів (створити нові й розвинути вже існуючі продукти щодо автоматизації функції HR на публічній службі; масштабувати PoClick, а також оцифрувати процеси кадрового обліку; цифрові ресурси щодо добору персоналу (тестовик, career.gov.ua); визначити цифрову стратегію);

7) розширити можливості Порталу управління знаннями (каталог курсів);

8) підвищити кіберстійкіть органів влади (першочергово, в умовах воєнного стану й невизначеності);

9) організовувати заходи відносно накопичення знань цифрових технологій та пов'язані з ними ускладнення, зміна структури загроз тощо;

10) відновлення цифрової інфраструктури, що була зпошкоджена (зруйнована) внаслідок вторгнення рф (включаючи лінії Інтернету, телекомунікаційні станції);

11) сформувати й запровадити в подальшому комплексний цифровий продукт (наприклад «Цифрова публічна служба») тощо [10, с. 151–152].

Варто наголосити, що цифровізація управління державною службою та людськими ресурсами вважається одним із євроінтегра-

ційних зобов'язань України в контексті реформування державного управління, що здійснюється з врахуванням європейських Принципів державного управління, розроблених OECD/SIGMA.

Отже, реформа державної служби є одним із ключових напрямів трансформації державного управління в межах багатьох міжнародних зобов'язань України. Відновлення конкурсного добору на посади державної служби включає важливі індикатори Плану України в межах Ukraine Facility, фінансової програми підтримки Євросоюзу для України, а також частиною рекомендацій Європейської Комісії у межах Звіту стосовно розширення ЄС.

26 лютого 2025 року було завершено публічні консультації щодо законопроєкту «Про внесення змін до деяких законів України щодо відновлення проведення конкурсів та удосконалення порядку вступу, проходження, припинення державної служби». Зокрема, згідно законопроєкту включено положення стосовно поетапного здійснення конкурсних процедур на посади служби в органи публічної служби, на які було призначено осіб без конкурсного відбору відповідно до ч. 5 ст. 10 Закону України «Про правовий режим воєнного стану».

Зазначений проєкт Закону направлений на вдосконалення системи конкурсів державної служби у відповідності до міжнародних стандартів, що сприятиме її прозорості, професіоналізації, підвищенню ефективності. Ухвалення цього правового акту стане суттєвим етап для подальшої євроінтеграції України та трансформації державного управління.

Серед основних норм законопроєкту:

– відновлення конкурсного відбору, який передбачає уведення етапного відновлення конкурсів щодо всіх категорій посад державної служби, підвищення критеріїв відбору для керівників вищого корпусу державної служби у відповідності до міжнародних стандартів;

– розширення механізмів оцінки кандидатів, передусім введення для кандидатів на посади державної служби обов'язкової перевірки доброчесності та підготовку членів конкурсних комісій для забезпечення об'єктивного, компетентного оцінювання кандидатів;

– модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби, який охоплює розширення функціоналу порталу для автоматизованого добору талантів, підвищення рівня прозорості конкурсної процедури, інтеграцію з ін. державними інформаційними системами для ефективного управління кадровим потенціалом;

– запровадження кадрового резерву й внутрішнього кар'єрного розвитку – створення механізмів кар'єрного зростання державних службовців через оцінки їхніх професійних досягнень, використання інструментів активного пошуку та підбір персоналу для залучити найкращих фахівців для роботи в органах публічної влади.

Долучення до законопроєкту Єдиного порталу вакансій – важливий крок уперед. Однак, щоб забезпечити прозорий та об'єктивний відбір, необхідно деталізувати його статус та механізм впровадження. Ці зміни дозволять значно підвищити ефективність наймання та відбору кадрів, що зміцнить службу в органах публічної влади.

Як влучно відзначається [5], лише законодавства для забезпечення ефективного функціонування системи відбору на основі заслуг, а також заохочення висококваліфікованих кандидатів на вакантні посади державної служби буде замало. Досягнення цієї системи буде залежати від якості вторинного законодавства та належного виконання законодавчих положень.

Також слід акцентувати, що експерти і міжнародні партнери неодноразово зазначали про відновлення конкурсного відбору на посади державної служби та інструменти автоматизації цього процесу для збереження безпекових умов. Однак відповідний законопроєкт щодо вдосконалення порядку вступу, проходження та припинення державної служби на даний час не зареєстрований. Хоча згідно Плану Ukraine Facility, законодавчі зміни повинні запрацювати вже у третьому кварталі 2025 року, а робота Єдиного порталу вакансій державної служби має бути відновлена в першому кварталі 2026 року.

Для посилення ефективності управління кадровим потенціалом Єдиний портал вакансій державної служби слід модернізувати. Зазначене надасть змогу не тільки оптимізувати процедури вступу, проходження і припинення державної служби, проте й розширити його функціонал щодо розміщення вакансій органів місцевого самоврядування. Ці зміни будуть сприяти: а) забезпеченню професійного добору на онові компетентносей; б) зросте рівень прозорості системи управління; в) сформуються достовірні статистичні дані з приводу всіх конкурсних процедур, вакантних посад.

До відновлення роботи Єдиного порталу вакансій державної служби урядом України було підтримано ініціативу Міністерства цифрової трансформації України стосовно запровадження протягом двох років екс-

периментального проєкту з застосуванням інструментів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для потреб працевлаштування на посади державної служби [7]. У рамках цього проєкту планується розміщення інформації стосовно актуальних вакансій у окремих пілотних органах публічної влади, установах (Національне агентство України з питань державної служби, Міністерства цифрової трансформації України, Міністерство економіки України, Державне підприємство «Дія» − за згодою) та відбір кадрів без проведення конкурсної процедури.

Очікується, що впровадження проєкту допоможе вирішити проблемні аспекти з добору кадрів у пілотних органах публічної влади та в майбутньому розширено на інші органи, установи. Міністерство цифрової трансформації України протягом двох місяців з дня набрання чинності рішенням Кабінету Міністрів України має забезпечити реалізацію технічної можливості стосовно використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування.

Водночас Портал «Дія» призначений задля забезпечення надання електронних публічних послуг, ін. послуг не є спеціальним застосунком відносно розміщення і пошуку вакансій. Вирішення проблеми добору кадрів на державну службу через портал «Дія» викликає певні сумніви. В той же час, через відсутність його інтеграції, обміну інформацією і взаємодії з іншими пошуковими сайтами/платформами працевлаштування, залишається відкритим питання порівняння заробітних плат на посадах державної служби й в приватному секторі. Зазначене ускладнює обґрунтоване планування посадових окладів у системі державної служби [11].

Відтак, для ефективного залучення висококваліфікованих фахівців, потрібно сформувати єдину державну систему пошуку роботи, що б не лише консолідувала всі доступні вакансії, однак забезпечувала автоматичний аналіз, а також порівнювала умови праці як у держаному секторі, так і приватному.

Отже, подібні проблеми фокусують на потребі комплексної реформи всієї системи добору кадрів, що повинна включати не тільки технологічні інновації, проте й істотний перегляд щодо питань оплати праці. Тільки цілісний підхід у комбінації сучасних цифрових інструментів із конкурентоспроможною заробітною платою, здатний заповнити службу в органах публічної влади висококомпетентним професійним кадровим потенціалом.

Зважаючи на попередній досвід, нова система відбору буде ефективною тільки за умови, коли відповідатиме наступним критеріям:

– Процес не повинен створювати надмірної бюрократії на ті інституції, що набір здійснюють вже на основі заслуг. Нова система повинна приносити їм додану вартість (додану вартість варто напрацьовувати разом із HR-спеціалістами, що з цим уже працюють).

– Відбір повинен бути максимально цифровізованим.

– Система має піддержувати інституції, які мають добрі наміри, проте не достатньої спроможності до залучення потрібних кандидатів або ж їх оцінювати шляхом сучасних методів відбору.

– Нова система не повинна бути розроблена як інструмент відносно боротьби з тими, хто намагається обійти правила через найм друзів або родичів, некваліфікованих осіб. Аналіз минулого досвіду підтверджує, що досить складні процедури відбору, які це прагнули здійснити, не змогли ефективно запобігти даним практикам, а на противагу створили бюрократичні перепони та адміністративне навантаження. Найефективніший метод для нової системи запобігати та викривати несправедливі практики найму – забезпечення достатньої прозорості через єдиний портал вакансій.

– Новий процес та цифрові рішення, що закладені в його основу, повинні виробляти надійні аналітичні дані на рівні системи, надаючи можливість Уряду оцінювати свою діяльність як роботодавця та визначити напрями щодо удосконалення [5].

Запропонований закон є вихідним пунктом для узгодження між усіма зацікавленими сторонами того, як набирати майбутніх публічних службовців. Однак його оптимізація вимагає подальших обговорень у Кабінеті Міністрів України та з спеціалістами з управління кадрами щодо забезпечення більшої довіри до процесу, долучення більш кваліфікованих кандидатів.

Відповідно до звіту Європейської Комісії за 2024 рік [8, с. 29] цифровізація системи управління людськими ресурсами залишається недостатньою. Впровадження HRMIS просувається відносно повільними темпами й на даний час покриває близько 40 тис. посад.

Європейська Комісія відзначає необхідність подальших кроків, зокрема таких як запровадження системи грейдингу в усіх органах публічної влади, що надало б можливість одержати прозорі та порівнювані дані щодо людських ресурсів загалом по всьому держав-

 ISSN 2523-4625 (Print)

ному апарату. Зокрема, функціонує відповідний дашборд [4] на базі сайту Міністерства фінансів України та з 2024 року заповнюється саме на основі даних щодо виплаченої заробітної плати.

Слід зазначити про рекомендації, надані в сфері реформи державного управління, що мають вплив на цифровізацію управління кадровим потенціалом органів публічної влади, зокрема: 1) здійснити заходи щодо посилення ролі Координаційної ради з питань реформування державного управління для того аби її підхід до впровадження Стратегії реформування державного управління на 2022–2025 рр. був спрямований на досягнення відчутних результатів; 2) здійснити заходи, що будуть сприяти посиленню співпраці між відповідальними установами у сфері цифровізації державної служби; 3) вживати заходів щодо відновлення конкурсних процедур на державній службі (в першу чергу це стосується алгоритму з 14 завдань, що були сформовані НАДС) [8, с. 31–33].

Щодо останнього пункту рекомендації слід акцентувати на підготовленому НАДС порядку послідовних дій, що складається з 14 завдань, запровадження якого слугуватиме виконанню цього завдання. Відповідно, зазначені завдання щодо відновлення конкурсної процедури включають законодавче регулювання у сфері відновлення конкурсів (8 завдань), технічне забезпечення системи відновлення конкурсів (3 завдання) та оголошення конкурсу на зайняття посад державної служби (3 завдання).

Зупинимося більш деталізовано на технічному забезпеченні системи відновлення конкурсів, що стосується цифровізації та включає 3 аспекти:

– розроблення та погодження технічного завдання стосовно модернізації Єдиного порталу вакансій державної служби (career.gov.ua) враховуючи норми Закону України № 6496 і Закону України «Про службу в органах місцевого самоврядування» № 3077;

– розроблення нового функціоналу Єдиного порталу вакансій державної служби;

– запуск роботи модернізованого Єдиного порталу вакансій державної служби [3].

Реалізація реформи державного управління у всіх органах влади та їх територіальних підрозділах передбачає оновлення застарілих цифрових систем, що забезпечить формування точних даних з приводу чисельності кадрового забезпечення співробітників органів публічної влади, спростить оперативний моніторинг, а також підвищить ефективність прийняття управлінських рішень щодо кадрового забезпечення.

До основних напрямів реформи, які планується впровадити для забезпечення цифровізації функцій з управління персоналом в публічному управлінні слід віднести: впровадження інформаційної системи управління людськими ресурсами (HRMIS) як централізованої бази даних службовців органів публічної влади, ключова мета якої полягає у задоволенні потреб щодо автоматизації та цифровізації процесів, пов'язаних із виконанням функцій щодо питань управління кадровим потенціалом; функціонування Єдиного порталу вакансій державної служби як основного застосунку щодо розміщення актуальних вакансій органів публічної влади, інформації з приводу проведення конкурсів, а також подання в електронному форматі документів; використання інструментів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія» для працевлаштування.

В Україні цифровізація розпочала трансформацію багатьох процесів управління кадровим потенціалом органів публічної влади. Інформаційна система HRMIS повинна якісно опановуватися органами публічної влади для повної автоматизації кадрових питань. З одного боку, необхідно здійснювати додаткові освітні заходи, спрямовані на розв'язання ключових функціональних спроможностей та переваг цифрових технологій публічним службовцям. Поміж тим, до пріоритетних завдання належить гарантування високого рівня захисту інформаційних ресурсів публічних установ, що включає формування та впровадження ефективних механізмів кібербезпеки [1, с. 65–66].

Відсутність чітких правових норм щодо захисту персональних даних спеціалістів у цифровому середовищі може зумовити до зловживань та порушень права на приватність. Діюче законодавче поле повинно враховувати особливості електронної взаємодії, впроваджуючи стандарти кібербезпеки, а також відповідальність за безпеку інформації і дозволений до неї доступ. Доцільно узгодження механізмів правового контролю за електронною взаємодією щодо забезпечення юридичної сили електронних документів, їхню автентичність. Важливим є врегулювання питання обліку праці в умовах дистанційної роботи, оскільки традиційні методи контролю не завжди є ефективними у цифровому середовищі [12, с. 73].

Отже, сучасне законодавство повинно адаптуватися до цифрової епохи для забезпечення кібербезпеки, регулювання електронної взаємодії та забезпечити юридичну силу цифрових документів. Також потрібно розробити

нові підходи до обліку праці в дистанційному форматі, адже традиційний контроль стає неефективним.

Використання штучного інтелекту може слугувати значному підвищенню прозорості відносин між працівником та роботодавцем, слугуючи об'єктивності у прийнятті рішень, в першу чергу, притягнення до дисциплінарної відповідальності працівниікв за порушення трудової дисципліни, через запровадження відповідного програмного забезпечення та оптимізацію управлінських процесів. Водночас з'являється потреба підвищеного контролю за конфіденційністю особистих даних працівників для запобігання порушень їх права на приватність, уникнення можливих зловживань в період опрацювання даних. Це вимагає додаткових законодавчих ініціатив, спрямованих на захист персональної інформації в умовах цифровізації, в першу чергу, визначення конкретних, чітких стандартів щодо обсягу та умов використання даних, відповідальності з приводу їх неправомірного розголошення або використання [12, с. 73].

На відміну від сфери штучного інтелекту, цифровізація законодавства про працю передбачає запровадження більш специфічних механізмів захисту даних співробітників. У першу чергу, необхідно встановити обмеження щодо обсягу та доступу до персональних даних співробітників, особливо в сучасних умовах розвитку нових технологій обліку й контролю за робочим процесом [12, с. 74].

Незважаючи на стратегічні плани щодо цифровізації та автоматизації системи управління людськими ресурсами на державній службі здійснено було лише окремі кроки для виконання завдань Стратегії реформування державного управління України на 2022–2025 роки за вектором «Професійна публічна служба та управління персоналом». Успішне впровадження реформи потребує здійснення таких основних кроків: по-перше, пришвидшити впровадження та наповнюваність HRMIS в усіх органах публічної влади; по-друге, забезпечити систематичну методичну піддержку службам управління персоналом органів публічної влади щодо питань управління людськими ресурсами, першорядно щодо використання HRMIS та організаційних аспектів роботи в цій інформаційній системі (зокрема з функціональними модулями «Персонал» та«Накази з персоналу»); по-третє, відновити роботу щодо проведення конкурсної процедури для всіх категорій державних службовців на підконтрольній території Україні з використанням цифрових інструментів щодо створення безпечних умов проведення конкурсного відбору; по-четверте, відновити роботу та оптимізувати Єдиний портал вакансій державної служби, першочергово щодо вдосконалення процедури конкурсного добору та розширення можливостей функціонального характеру для розміщення вакансій органів місцевого самоврядування; по-п'яте, забезпечити інтеграцію, обмін інформацією та взаємодію Єдиного порталу вакансій державної служби з ін. пошуковими платформами, системою HRMIS, а також державними системами кібербезпеки задля формування прозорої, цілісної та безпечної екосистеми управління людськими ресурсами у публічному секторі [11].

Для успішної адаптації управління кадровим потенціалом до умов цифрових змін, штучного інтелекту, органам публічної влади потрібно враховувати інтеграцію нових технологій у всі аспекти кадрової роботи, що сприятиме підвищенню ефективності та результативності в умовах глобалізаційних змін.

Таким чином, для успішного впровадження цифрових змін необхідно враховувати не лише технічні аспекти, але й мотивацію, культуру організації, готовність персоналу до змін. Означене слугує формуванню середовище, де цифровізація постає як невід'ємна складова організаційної культури, що сприяє покращенню залученості фахівців і підвищенню їхньої продуктивності [9, с. 178].

Цифровізація управління персоналом відкриває нові перспективи щодо удосконалення процесів кадрового потенціалу, проте вимагає ретельного підходу, комплексної стратегії й готовності органів публічної влади до адаптації.

У сучасних складних умовах підтверджується важливість процесу цифровізації управління кадровим потенціалом, оскільки розвиток цифрових технологій відіграє ключову роль з приводу зростання глобалізації та диференціації персоналу, що вимагає від органів публічної влади подальшого перегляду своїх кадрових стратегій. Цифровізація має різносторонній вплив на основні завдання, що постають перед спеціалістами управління кадровим потенціалом у органах публічної влади, розпочинаючи від відбору персоналу, проходячи через їх адаптацію і навчання й завершуючи аналізом ефективності кожного працівника в органі влади. У цьому контексті основним завданням управління сучасного органу публічної влади має бути сформована відповідна культура трансформації кадрових процесів, стратегічне мислення керівника на всіх рівнях управління. Нині органам публіч-

ної влади потрібно бути достатньо гнучкими щоб адаптуватися до нових цифрових рішень при формуванні ефективної стратегії управління кадровим потенціалом.

Цифровізація значно змінює парадигму управління кадровим потенціалом, відкриваючи нові можливості для покращення кадрових процесів, підвищення продуктивності працівників та результативності органів публічної влади загалом. Інструменти аналітики даних, штучного інтелекту, хмарних платформ, а також віртуального навчання створюють фундамент інноваційних стратегій, що дозволяють управлінню кадровим потенціалом перейти від адміністративної ролі до стратегічної. Проте успіх цифровізації не може базуватися винятково на впровадженні технологій. Головним чинником є системний підхід, що поєднує технічні інновації із розвитком організаційної культури, цифрових компетенцій персоналу, а також збереженням балансу між автоматизацією та людським фактором. Ефективне управління змінами, подолання опору трансформаціям, а також підтримка гнучких форматів зайнятості вважається критично важливими умовами впровадження інновацій.

Висновки та перспективи подальших розвідок. На основі аналізу визначено основні напрями формування ефективної системи управління кадровим потенціалом органів публічної влади в умовах цифровізації: посилити впровадження і наповнення інформаційної системи HRMIS в органах публічної влади; надати методичну підтримку, що охоплює аспекти застосування інформаційної системи HRMIS, а також організаційний інструментарій; впровадження стандартизованої системи грейдингу в усіх органах публічної влади для формування репрезентативної бази даних глобального дослідження практик управління людськими ресурсами в країні; нормативно-правове врегулювання процесу проведення конкурсного відбору, а також використання цифрових інструментів автоматизації для посад у органах публічної влади з огляду на безпекову складову; відновлення і модернізація Єдиного порталу вакансій державної служби через оптимізацію процедурного аспекту й розширення його функціоналу; інтегрувати та забезпечити інформаційний обмін між Єдиним порталом вакансій державної служби, а також іншими спеціалізованими пошуковими системами, HRMIS, а державними системами кібербезпеки задля досягнення синергії у пошуку/залученні кадрового потенціалу; використання для працевлаштування інструментів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг «Дія»; забезпечити стратегічну координацію та мережеву взаємодію між усіма органами публічної влади в сфері цифровізації.

Система добору кадрів має включати максимальну цифровізацію відбору, впровадження прозорих й об'єктивних критеріїв оцінювання, нова цифрова система повинна перетворювати дані на рівні системи, що дозволить вищому орану в системі виконавчої влади оцінювати ефективність своєї роботи окреслюючи напрями подальшого удоскоанлення.

Встановлено необхідність внесення законодавчих змін направлених на захист персональної інформації, забезпечення кібербезпеки, цілісне регулювання електронної взаємодії й уніфікація правового статусу цифрових документів, формування нових інноваційних методів обліку (оцінки) результативності роботи в умовах дистанційного формату роботи.

Подальші наукові розвідки будуть присвячені детальному вивченню процесуальних аспектів впровадження уніфікованого інструментарію управління кадровим потенціалом в органах публічної влади. Зокрема, особливу увагу слід приділити конкретним механізмам, які забезпечать ефективне використання цифрових платформ для оцінки та розвитку професійних компетенцій публічних службовців.

Література:

1. Барановський Д., Бріль М. Діджиталізація процесів управління персоналом організацій публічної сфери в умовах воєнного стану. VIII International Scientific and Practical Conference «theoretical and empirical scientific research: concept and trends» (March 7, 2025) Oxford, UK. С. 63–66. DOI: https://doi.org/10.36074/logos-07.03.2025.012

2. Бондарчук Н. В., Дуброва Н. П. Цифровізація публічного управління: стан та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. Т. 34 (73). № 1. 2023. С. 213–218. DOI: https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2023.1/38

3. Голова НАДС представила 14 кроків до відновлення конкурсних процедур на державній службі. 1 травня 2024 року. Національне агентство України з питань державної служби. URL: https://nads.gov.ua/news/holova-nads-predstavyla-14-krokiv-do-vidnovlennia-konkursnykh-protsedury-na-derzhavnii-sluzhbi

4. Державне управління. Міністерство фінансів України. URL: https://mof.gov.ua/uk/governance-649

5. Конкурсний відбір на державну службу: експерти про новий законопроєкт. Реформа державного управління. 5 березня 2025 року. URL: https://par.in.ua/information/publications/414-konkursnyi-vidbir-na-derzhavnu-sluzhbu-eksperty-pro-novyi-zakonoproiekt/

6. Матківська Х., Зачко О. Моделі цифровізації систем HR-менеджменту безпеко-орієнтованих організацій. *Сучасний стан наукових досліджень та технологій в промисловості*. № 1(27). 2024. С. 204–214. DOI: 10.30837/ITSSI.2024.27.204.

7. Про реалізацію експериментального проекту щодо використання засобів Єдиного державного вебпорталу електронних послуг для працевлаштування : постанова Кабінет Міністрів України від 16 травня 2025 р. № 578. URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/578-2025-%D0%BF#n17

8. Прогрес України в адаптації права ЄС. Аналіз Звіту Єврокомісії щодо прогресу України в межах Пакету розширення ЄС за 2024 р. Січень 2025. 196 с.

9. Саркісян Н. А. Особливості цифрової трансформації системи управління персоналом. *Проблеми і перспективи економіки та управління*. № 3(39). 2024. С. 173–181.

10. Теплов С. О. Розвиток системи управління людськими ресурсами на державній службі в Україні : дис. доктора філософії 281. Національний університет «Чернігівська політехніка» Міністерства освіти і науки України, Чернігів. 2024. 262 с.

11. Цифрова трансформація системи управління людськими ресурсами на державній службі. Лабораторія законодавчих ініціатив. 18 липня 2025 року. URL: https://parlament.org.ua/analytics/czyfrova-transformacziya-derzhavnij-sluzhbi/

12. Швець Н. М., Балашова Д. Д. Шляхи цифровізації законодавства про працю. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Право*. Вип. 86: частина 3. 2024. С. 69–75. DOI: https://doi.org/10.24144/2307-3322.2024.86.3.10

Дата надходження статті: 18.06.2025
Дата прийняття статті: 30.06.2025
Опубліковано: 01.10.2025

Наукове видання

НАУКОВІ ПРАЦІ МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ

Випуск 2 (78), 2025

Засновано 2001 року
Видання виходить 4 рази на рік

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *С. С. Любченко*

Підписано до друку 26.09.2025 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Замовлення № 1025/765. Ум. друк. арк. 25,34.
Наклад 100 прим.

Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглезі, 6/1
Телефони: +38 (095) 934 48 28, +38 (097) 723 06 08
E-mail: mailbox@helvetica.ua
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи
ДК № 7623 від 22.06.2022 р.