

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 4(80), 2025



Видавничий дім
«Гельветика»
2025

Засновник: Міжрегіональна Академія управління персоналом.

Рік заснування: 2003.

Періодичність: 4 рази на рік.

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

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 С. 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-Skłodowska University in Lublin (Lublin, Poland)

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

Затверджено Вченою радою

Міжрегіональної Академії управління персоналом 11 грудня 2025 (протокол № 11)

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, iarpn@iarpn.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: 10.32689/2523-4625-2025-4(80)

Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління. 2025. Вип. 4 (80). Київ : Міжрегіональна Академія управління персоналом, 2025. 96 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.

ЗМІСТ

Марія АЛЕКСАНДРОВА РОЗВИТОК ОСВІТИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ.....	5
Остап-Степан БАЧИНСЬКИЙ РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВИ ДЛЯ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ.....	10
Inna GRYDIUSHKO, Liudmyla KRYVA, Ivan KYDRIAVSKYI APPLICATION OF PROJECTION TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC SPHERE: BASIC CONCEPTS AND PRINCIPLES.....	18
Ольга ДЕНИСЮК ДЕРЖАВНА ІМІДЖЕВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ: МЕХАНІЗМИ, ФУНКЦІЇ ТА ОПЕРАЦІЙНА РАМКА.....	24
Ірина КРИНИЧНА МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМ ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ТА РОЗБУДОВИ КІБЕРПРОСТОРУ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ЕТНОПОЛІТИКИ.....	29
Василь ПАРАСЮК РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОБМЕЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ТРУДОВОГО ПРАВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ.....	34
Владислав ПУСТОВАР ПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ОЛІГАРХІЗАЦІЯ, МЕДІАВПЛИВ І ПОЛІТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ.....	40
Alexey RUSNAK STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AS AN INSTRUMENT FOR IMPLEMENTING NATIONAL STRATEGIC PRIORITIES.....	46
Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА, Володимир СЕРВЕТНИК МЕХАНІЗМИ ГОРИЗОНТАЛЬНОЇ МОБІЛІЗАЦІЇ СУСПІЛЬСТВА: ВОЛОНТЕРСТВО, КРАУДФАНДИНГ І САМООРГАНІЗАЦІЯ ПІД ЧАС ВІЙНИ.....	55
Анна СТИЧИНСЬКА РОЛЬ ЗМІ В ПОЛІТИЧНОМУ ЖИТТІ СУСПІЛЬСТВА.....	60
Олександр СТРИЖАК ЕВОЛЮЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ.....	66
Андрій ПОПОВ, Вячеслав ПОПОВ КОЛЕКТИВНІ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАХОДИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКИХ МІСТЯН У 1917–1920 РР.....	78
Наталія КРАСНОСТАНОВА, Мирослав СМОЛКІН, Дмитро КАМІНСКИЙ УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ.....	89

CONTENTS

Mariia ALEKSANDROVA DEVELOPMENT OF EDUCATION IN THE DIGITAL AGE: INNOVATIVE SOLUTIONS TO ENSURING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES.....	5
Ostap-Stepan BACHYNSKYI E-GOVERNMENT DEVELOPMENT AS A BASIS FOR THE ADAPTIVE DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES OF CIVIL SERVANTS.....	10
Inna GRYDIUSHKO, Liudmyla KRYVA, Ivan KYDRIAVSKYI APPLICATION OF PROJECTION TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC SPHERE: BASIC CONCEPTS AND PRINCIPLES.....	18
Olga DENYSIUK STATE IMAGE POLICY AS A TOOL OF TRUST MANAGEMENT: MECHANISMS, FUNCTIONS, AND OPERATIONAL FRAMEWORK.....	24
Iryna KRYNYCHNA MULTICULTURALISM AS A FACTOR IN THE DEMOCRATIC DEVELOPMENT OF SOCIETY AND DEVELOPMENT OF CYBERSPACE IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY ETHNOPOLITICS.....	29
Vasyl PARASIUK IMPLEMENTATION AND LIMITATION OF LABOR LAW PRINCIPLES IN WAR CONDITIONS IN UKRAINE.....	34
Vladyslav PUSTOVAR THE POLITICAL DIMENSION OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY: OLIGARCHISATION, MEDIA INFLUENCE AND POLITICAL ACCOUNTABILITY.....	40
Alexey RUSNAK STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AS AN INSTRUMENT FOR IMPLEMENTING NATIONAL STRATEGIC PRIORITIES.....	46
Inna SEMENETS-ORLOVA, Volodymyr SERVETNYK MECHANISMS OF HORIZONTAL MOBILIZATION OF SOCIETY: VOLUNTEERING, CROWDFUNDING AND SELF-ORGANIZATION DURING THE WAR.....	55
Anna STYCHYNSKA THE ROLE OF THE MEDIA IN THE POLITICAL LIFE OF SOCIETY.....	60
Oleksandr STRYZHAK EVOLUTION OF THE FUNCTIONING OF KEY BODIES OF THE STATE GOVERNMENT OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR.....	66
Andriy POPOV, Vyacheslav POPOV COLLECTIVE AND INDIVIDUAL SECURITY MEASURES OF UKRAINIAN URBAN RESIDENTS IN 1917–1920.....	78
Nataliya KRASNOSTANOVA, Myroslav SMOLKIN, Dmytro KAMINSKY HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE REGION'S POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY.....	89

УДК 35-027.21/.22:351.851:005

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-1](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-1)

Марія АЛЕКСАНДРОВА

доцент кафедри публічного адміністрування,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
roshchukmv@gmail.com
ORCID: 0000-0003-3631-125X

РОЗВИТОК ОСВІТИ В ЦИФРОВУ ЕПОХУ: ІННОВАЦІЙНІ РІШЕННЯ ДЛЯ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ЯКОСТІ ОСВІТНІХ ПОСЛУГ

Стаття присвячена дослідженню питання розвитку освіти в цифрову епоху. У статті проаналізовані сучасні цифрові інструменти та рішення, які активно впроваджуються в освітній простір та впливають на якість освіти. Цифровізація освітніх послуг – базовий напрям освітніх змін.

Визначено та проаналізовано ключові виклики щодо цифровізації освіти. Зокрема щодо спроможності закладів освіти відповідати очікуванням цифрового покоління, щодо застосування цифрових інструментів в освітньому просторі та їх ролі, щодо конкуренції закладів освіти між собою та боротьби за здобувача освіти в цифрову епоху.

Зосереджено увагу на тому, що якість освіти – це стратегічний пріоритет в епоху цифрового розвитку, а також передумова для економічного розвитку, стійкості демократії та соціальної згуртованості. Окреслено питання використання та впровадження нових стандартів освіти, які мають відповідати реаліям сьогодення.

У статті досліджено зміст нової освітньої філософії та з'ясовано, що вона будується на довірі, партнерстві та відкритості.

Запропоновано шляхи підвищення якості освіти на новий рівень, зокрема через використання цифрових технологій та інструментів.

Відзначено, що впровадження цифрових технологій докорінно змінює освіту, увесь освітній процес та освітню філософію. Оскільки ці технології є інструментом, який здатен забезпечити мобільність та безперервність освітнього процесу. Система освіти характеризується новими рисами: є велика кількість освітніх платформ та технологій, а управлінські рішення приймаються на основі узагальнених систематизованих даних. У той же час використання цифрових технологій дає можливість переосмислити та перебудувати освітню філософію. І для цього необхідна синергія, співпраця та спільне стратегічне бачення всіх учасників освітнього процесу та освітньої спільноти.

Ключові слова: якість освіти, цифрова епоха, цифрові інструменти, цифрові рішення, трансформації, цифрова трансформація, освітня філософія.

Mariia Aleksandrova. DEVELOPMENT OF EDUCATION IN THE DIGITAL AGE: INNOVATIVE SOLUTIONS TO ENSURING THE QUALITY OF EDUCATIONAL SERVICES

The article is devoted to the study of the development of education in the digital age. The article analyzes modern digital tools and solutions that are actively implemented in the educational space and affect the quality of education. Digitalization of educational services is the basic direction of educational changes.

The key challenges regarding the digitalization of education are identified and analyzed. In particular, regarding the ability of educational institutions to meet the expectations of the digital generation, regarding the use of digital tools in the educational space and their role, regarding the competition of educational institutions among themselves and the struggle for education in the digital age.

Attention is focused on the fact that the quality of education is a strategic priority in the era of digital development, as well as a prerequisite for economic development, the sustainability of democracy and social cohesion. The issue of using and implementing new education standards that should meet today's realities is outlined.

The article examines the content of the new educational philosophy and finds that it is built on trust, partnership and openness.

Ways are proposed to improve the quality of education to a new level, in particular through the use of digital technologies and tools. It is noted that the introduction of digital technologies is fundamentally changing education, the entire educational process and educational philosophy. Since these technologies are a tool that can ensure mobility and continuity of the educational process. The education system is characterized by new features: there is a large number of educational platforms and technologies, and management decisions are made on the basis of generalized systematized data. At the same time, the use of digital technologies makes it possible to rethink and rebuild educational philosophy. And this requires synergy, cooperation and a common strategic vision of all participants in the educational process and the educational community.

Key words: quality of education, digital age, digital tools, digital solutions, transformations, digital transformation, educational philosophy.

Постановка проблеми. Сьогодні людство живе в епоху глибоких трансформацій, де цифрові інновації змінюють логіку функціонування кожної сфери – від медицини до фінансів, але саме освіта опинилася в центрі цих змін, бо формує тих, хто змінюватиме світ завтра. Якість освіти сьогодні – це не тільки предмет державної політики, а й стратегічна інвестиція у майбутнє нації. Бо саме якість освіти прямо корелюється із рівнем розвитку країни та добробутом її громадян, тому і залишається стратегічним пріоритетом у цифрову епоху. Сьогодні питання цифровізації стосується не лише доступу до освіти у зв'язку з неможливістю навчатися очно; це значно ширше – це стратегія розвитку освіти на багато років вперед [7; 6]. Це цифровізація всіх елементів, які в сукупності будують сферу освіти як таку та забезпечують доступ до неї. Уже сьогодні кожен українець має електронний документ про освіту у своєму смартфоні через додаток Дія. Також кожен українець, незалежно від того, перебуває він в Україні чи за її межами, може повноцінно навчатися дистанційно на різноманітних освітніх платформах. Тому без перебільшення, діджиталізація освітнього простору, що відбувається сьогодні, змінить долю не лише нинішніх поколінь, але й майбутніх.

Діджиталізація освітнього простору в Україні створює новий капітал, заснований на розвитку та інтелектуальному потенціалі людини. Саме зараз відбувається розвиток діджиталізації освіти, і цей процес системний і такий, що має постійно розвиватися в різних сферах освіти, впливаючи на її якість. Адже якісна освіта – це в першу чергу про джерело майбутнього зростання країни, це про передумови для економічного розвитку, для стійкості демократії, для соціальної згуртованості. І сьогодні Україна, як держава, яка окрім того, що виборює своє право на існування на полі бою, не просто визнає цей пріоритет, а діє. Україна через відповідні інституції та завдяки освітнім експертам переосмислює поняття якості та впроваджує нові підходи, створюючи умови для інноваційного розвитку. Однак в цьому процесі є ряд викликів, які Україна має здолати, щоб забезпечити якість освіти та доступ до неї. Зокрема, йдеться про трансформацію поняття якості освіти у цифровому світі, використання необхідних інструментів та рішень, що допомагають закладам освіти ставати кращими, а також про роль держави, громади, бізнесу та інноваційних освітніх практик у формуванні нових стандартів у сфері освіти.

Наукові публікації та дослідження з теми. Дослідження питань розвитку освіти в циф-

рову епоху є предметом дослідження міжнародних і національних експертів та науковців. Зокрема міжнародні експерти такі як К. Бассет (C. Bassett), К. Гере (C. Gere), Г. Грибер (G. Creeber), М. Деузе (M. Deuze), Г. Крибер і Р. Мартін (G. Greeber & R. Martin), Л. Манович (L. Vanovich), Дж. Стоммел (J. Stommel), М. Хенд (M. Hand) досліджували питання впровадження цифрових технологій в освітній простір. Тоді, коли вітчизняні науковці, такі як В. Биков, Д. Галкін, М. Жалдак, М. Лещенко, П. Матюшко, О. Овчарук, В. Ребриня, О. Стрижак, М. Шишкіна, А. Яцишин, вивчали питання ролі та місця цифрових інструментів у наданні освітніх послуг зокрема, та цифровізації освіти загалом.

Мета статті – дослідження питання розвитку освіти в умовах цифрових трансформацій, аналіз викликів та напрацювання цифрових рішень для забезпечення якості освіти.

Виклад основного матеріалу. Розвиток освіти вимагає нових підходів та стандартів, оскільки світ змінюється, і щоб країна могла бути успішною завтра, необхідно приймати швидкі та якісні рішення уже сьогодні. Сучасні стандарти повинні відображати сучасний світ – світ швидких змін, багатозадачності, постійного навчання. Оскільки якість освіти – це не тільки про контроль, але й про довіру, партнерство, відповідальність, співпрацю та відкритість, саме на засадах останніх має базуватися нова освітня філософія.

Сьогодні в Україні формується екосистема, в якій зовнішнє оцінювання – це діалог, у якому кожен має голос. У цій екосистемі цифрові рішення – не самоціль, а засіб побачити себе збоку, порівнятися, вдосконалитись. Це – простір для професійного зростання і спільного розвитку. І саме в такому контексті необхідно працювати всім, хто пов'язаний зі сферою освіти.

Аналізуючи розвиток освіти в епоху цифрової трансформації варто зупинитися на деяких важливих викликах. По-перше, наскільки українські заклади освіти сьогодні здатні відповідати очікуванням цифрового покоління. По-друге, які цифрові інструменти вже змінюють взаємодію між закладами освіти, здобувачами, громадами та владою. По-третє, чи мають заклади освіти «конкурувати» за здобувача освіти, як це робить бізнес, щоб отримати клієнта. Зупинимося на кожному окремо.

І так, що стосується того, чи заклади освіти здатні відповідати очікуванням цифрового покоління та чи роблять вони це. Аналіз діяльності освітніх установ свідчить: заклади освіти вже суттєво просунулися в цифровій трансформації, що проявляється у впрова-

дження нових технологій, оновлених підходів та готовності до змін [3; 4]. Але так само очевидно, що відповіді на очікування цифрового покоління – це не одноразове рішення, а постійний процес. І, на нашу думку, заклади освіти систематично працюють над цією задачею. Оскільки цифрове покоління чекає гнучкості, швидкого зворотного зв'язку, персоналізованого навчання та змісту, що має значення. І заклади освіти в Україні поступово наближаються до цього – через інноваційні практики, цифрові ресурси, нові моделі взаємодії. Оскільки пандемія COVID-19 та повномасштабна війна показали, що закладам необхідно взаємодіяти із здобувачами, активно використовуючи цифрові технології та інструменти.

У той же час освітнім інституціям потрібно ще багато зробити: від оновлення інфраструктури до переосмислення ролі педагога як фасилітатора, ментора, а не лише викладача. Бо справжня відповідь на очікування нового покоління – це поєднання технологій і цінностей, інструментів і довіри, гнучкості й глибини. І в цьому процесі головне – не зупинятися, а шукати, експериментувати і рухатися вперед незважаючи на виклики, що власне і є ознакою змін.

Що стосується цифрових інструментів, які змінюють взаємодію між закладами освіти, здобувачами, громадами та владою. То тут варто зауважити, що цифрові інструменти вже змінюють саму архітектуру взаємодії в освіті: від електронних щоденників і платформ зворотного зв'язку до систем аналітики, цифрових профілів закладів освіти, платформ адаптивного навчання тощо. І, що важливо – не лише заклади освіти, а й громади, управління та батьки стали активними учасниками цієї цифрової екосистеми. У той же час варто зауважити, що інтеграція EdTech-рішень в освітню екосистему не має руйнувати суть освіти, навпаки – вона повинна посилювати її: підтримувати, робити навчання гнучкішим, але не поверховим; сучасним, але не бездуховним [5]. Адже технології мають працювати для змісту, а не замість нього. А успішна інтеграція – це завжди про баланс: між ефективністю і глибиною, між інновацією і педагогікою, між даними і сенсами.

Використання цифрових інструментів відкриває перед закладами освіти безліч можливостей стати унікальними, створити свою конкурентну перевагу. Але тут виникає інше питання – чи мають заклади освіти конкурувати за здобувача, як це, наприклад, робить бізнес, конкуруючи за клієнта. І тут зрозумілим є те, що питання конкуренції в освіті не має однозначної відповіді – і це напевно радше

позитив, адже освітня конкуренція – це не про ринок у чистому вигляді, а про відповідальність, якість і довіру. Заклад освіти справді має бути привабливим для здобувача, відкритим для батьків, гнучким у підходах. Важливо зауважити, що «конкуренція» має відбуватися не за кількістю здобувачів як такою, а за якість їх розвитку, зміст навчання та цінності, які може запропонувати освітній заклад. І тут ключове – не копіювати бізнес-моделі, а створювати власну освітню логіку, де є місце і для вибору, і для співпраці, і для здорового змагання ідей. Якщо ми хочемо, щоб школи конкурували якістю, а не місцем розташування чи обсягом фінансування – державі потрібно створити для цього умови: прозорість, автономія, підтримка, рівний доступ до ресурсів. Отож, не конкуренція заради виживання, а змагання за якість – ось той орієнтир, який справді варто інтегрувати та забезпечувати закладам освіти.

На наш погляд, цифровізація – це інструмент, а не мета. У правильному середовищі, з продуманими підходами, вона може бути ефективним засобом для підвищення якості освіти – через доступність, персоналізацію, аналітику, інтерактивність. Але разом із цим вона не замінює ані зміст, ані людську взаємодію, ані педагогічну майстерність [7]. Підміна якості виникає не через технології, а через спрощене або некритичне їх впровадження. Якщо ми зводимо цифрову трансформацію лише до закупівлі техніки або автоматизації звітності – ми ризикуємо втратити суть. Але якщо технології працюють на зміст, розвиток і справжнє навчання – тоді це не підміна, а реальний шлях до якісної освіти.

Науковці та фахівці практики, які досліджують питання цифровізації освіти, у своїх працях зазвичай акцентують увагу на тому, що поняття цифровізація, інформаційно-комунікаційні технології, електронне навчання є етапами інформатизації суспільства. Так зокрема, В. Биков у своїх працях зазначав, що під інформатизацією освіти розуміється сукупність взаємопов'язаних організаційно-правових, соціально-економічних, навчально-методичних, науково-технічних, виробничих та управлінських процесів, спрямованих на задоволення інформаційних, обчислювальних і телекомунікаційних потреб (та інших потреб, що пов'язані із впровадженням інформаційно-комунікаційних технологій) учасників освітнього процесу, а також тих, хто цим процесом управляє та його забезпечує, у тому числі здійснює його науково-методичний супровід і розвиток [1]. У дослідженні В. Биков, О. Спірін, та О. Пінчук зазначають: «цифровіза-

ція освіти залежить від об'єктивних умов та сучасних тенденцій розвитку інформаційного суспільства» [2].

Сьогодні ми все частіше чуємо, що освіта має бути «сервісом» – гнучким, доступним, орієнтованим на потреби сучасних здобувачів, яких ми називаємо «цифровим поколінням». На практиці це означає, що освіта як сервіс – це не про спрощення і прилаштування, це про переосмислення: коли заклад освіти не просто навчає, а супроводжує, підтримує, пропонує рішення. Це виклик для всієї системи – бути більш чутливою, більш відкритою до зворотного зв'язку, більш персоналізованою. І водночас – не втратити глибину, зміст і соціальну місію. Оскільки освітній процес базується в першу чергу на взаємодії між здобувачем освіти і викладачем/вчителем. І звісно саме очна взаємодія є ціннісною з точки зору вербального спілкування, а також і невербального, коли використовуються міміка, жести та інтонація. Звісно, використання цифрових технологій зводить спілкування і взаємодію між стейкхолдерами освітнього процесу до мінімуму, і часом це має негативний вплив на учнів та студентів. Тому важливо не втратити контакт із здобувачами освіти, використовуючи виключно цифрові інструменти навчання. Це можна зробити через розроблення нових методик навчання, які міститимуть оптимальний баланс між застосуванням цифрових інструментів та традиційним навчанням. Відкритим залишається питання фізичних та психологічних ризиків для учнів та студентів через використання цифрових технологій і навчальних інструментів. Зокрема, погіршення зору, розвиток тривожних та депресивних станів, відсутність навичок комунікації із

людьми тощо. Саме тому, щоб уникнути цих ризиків або попередити їх необхідно забезпечити системний моніторинг таких негативних наслідків. Також важливо впроваджувати належну та системну підготовку як учнів (студентів), так і вчителів (викладачів) щодо навчання у цифровому середовищі. Цифровізація освіти є об'єктивною вимогою часу, а сучасний освітній процес неможливий без цифровізації. Але для того, щоб цифровізація освіти була спрямована на розвиток учня та забезпечувала якісні умови для навчання, необхідно забезпечувати комплексний підхід для мінімізації тих потенційних ризиків, які тягне за собою цифровізація.

У той же час впровадження цифрових технологій докорінно змінює освіту та освітню філософію. Оскільки ці технології є інструментом, який здатен забезпечити мобільність та безперервність освітнього процесу. Система освіти характеризується новими рисами: є велика кількість освітніх платформ та технологій, а управлінські рішення приймаються на основі узагальнених систематизованих даних.

Висновки. Сьогодні людство живе в умовах нової освітньої доби і саме цифрова трансформація – це той інструмент, який дає можливість підвищити якість освіти на новий рівень, зокрема через впровадження цифрових інструментів та технологій. У той же час використання цифрових технологій дає можливість переосмислити та перебудувати освітню філософію. І для цього необхідна синергія, співпраця та спільне стратегічне бачення всіх учасників освітнього процесу та освітньої спільноти. Адже синергія сьогодні – це, в першу чергу, спільна робота заради майбутнього, яке не можливе без якісної освіти.

Література:

1. Биков В. Ю. Теоретико-методологічні засади створення і розвитку сучасних засобів та е-технології навчання. 2013. URL: <https://bibl.com.ua/informatika/1986/index.html?utm>
2. Биков В., Спирін О., Пінчук О. Сучасні завдання цифрової трансформації освіти. *Вісник кафедри ЮНЕСКО «Неперервна професійна освіта XXI століття»*. 2020. Вип. 1. С. 27–36. [https://doi.org/10.35387/ucj.1\(1\).2020.27-36](https://doi.org/10.35387/ucj.1(1).2020.27-36)
3. Литвинова С. Г., Мар'єнко М. В., Носенко Ю. Г., Сухіх А. С., Яцишин А. В. Цифровізація загальної середньої освіти України (кінець ХХ ст. – ХХІ ст.). *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми*. Вип. 65. 2022. С. 40–57. <https://doi.org/10.31652/2412-1142-2022-65-40-57>
4. Мізюк В. А. Аналіз готовності закладів загальної середньої освіти до впровадження цифрової освіти. *Освітній дискурс* : зб. наук. праць. Вип. 15(7–8). 2019. [https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.15\(7-8\)-4](https://doi.org/10.33930/ed.2019.5007.15(7-8)-4)
5. Саєнко Н. С., Голуб Т. П., Лавриш Ю. Е., Лук'яненко В. В., Литовченко І. М. Інтеграція цифрових технологій в освітній процес: виклики та перспективи: Монографія. Київ: Вид-во «Центр учбової літератури», 2022. 220 с.
6. Вакуленко Н., Безносок О. Використання інформаційно-комунікаційних технологій у технологічній освітній галузі. *Професійна педагогіка*. № 2(23). 2021. С. 71–80. <https://doi.org/10.32835/2707-3092.2021.23.71-80>

7. Doğan M., Tunçer K., Arslan H. Yükseköğretimde Dijital Pedagoji. *Üniversite Araştırmaları Dergisi*. 2024. Cilt 7. Sayı 1. Sayfa: 74–82. <https://doi.org/10.32329/uad.1368321>.
8. Chorna Olga, et al. Anti-Crisis regulation of enterprises through digital management. *International Journal of Professional Business Review: Int. J. Prof. Bus.* 2023. Rev. 8.5, 90.
9. Omelyanenko Vitaliy, et al. Technology transfer management culture (education-based approach). *Problems and perspectives in management*, 2018. 16, Iss. 3, 454–463.
10. Semenets-Orlova I. A. Normatyvno-pravove zabezpechennia osvitnikh zmin v Ukraini. *Teoriia ta praktyka derzhavnoho upravlinnia*, 2017. (3), 91–100.

Дата надходження статті: 03.11.2025

Дата прийняття статті: 03.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 35.088.6:004.738.5

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-2](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-2)

Остап-Степан БАЧИНСЬКИЙ

аспірант кафедри адміністративного та фінансового менеджменту,

Національний університет «Львівська політехніка»,

ostap-stepan.y.bachynskiy@lpnu.ua

ORCID: 0009-0002-4652-5403

РОЗВИТОК ЕЛЕКТРОННОГО УРЯДУВАННЯ ЯК ОСНОВИ ДЛЯ АДАПТИВНОГО РОЗВИТКУ ЦИФРОВИХ КОМПЕТЕНТНОСТЕЙ ДЕРЖАВНИХ СЛУЖБОВЦІВ

Розвиток електронного урядування як підґрунтя цифрової адаптації державних службовців є визначальним чинником модернізації системи державного управління в умовах глобальної цифрової трансформації. Актуальність дослідження зумовлена зростанням ролі цифрових технологій у підвищенні ефективності, прозорості та відкритості управлінських процесів. У цьому контексті державні інституції дедалі частіше використовують технології прийняття рішень на основі даних і цифрові комунікаційні платформи. Таким чином, постає потреба у формуванні нових компетентностей, цифрової культури та мислення державних службовців, які здатні забезпечити результативну діяльність у цифровому середовищі.

Мета дослідження – визначити теоретико-методологічні засади розвитку електронного урядування, проаналізувати його вплив на професійну адаптацію державних службовців і сформувати напрями вдосконалення їхніх цифрових компетентностей відповідно до сучасних стандартів публічного урядування.

Результати дослідження засвідчують, що електронне урядування є каталізатором системних змін у функціонуванні державного сектору, впливаючи як на інституційні механізми, так і на людський компонент державного управління. Використання цифрових платформ та електронного документообігу підвищує адміністративну ефективність, зменшує корупційні ризики та розширює можливості громадянської участі в управлінських процесах. Визначено, що основним чинником стійкості цифрових трансформацій є цифрова адаптація державних службовців, що ґрунтується на розвитку цифрової компетентності, здатності працювати з даними, використовувати технологічні інструменти та забезпечувати інформаційну безпеку.

Окрім того, особливу увагу приділено формуванню цифрової культури, що сприяє інноваційності, етичній поведінці, відкритості до співпраці та професійному саморозвитку. У цьому контексті запропоновано розглядати цифрову адаптацію як безперервний процес, що потребує цілісної системи підготовки, електронного навчання та інституційної підтримки інновацій.

Висновки. Електронне урядування доцільно розглядати не лише як технологічну реформу, а і як комплексний процес трансформації, що змінює парадигму державної служби. Його ефективність залежить від здатності державних службовців інтегрувати цифрові цінності в практику управління, що має підтримуватися політикою безперервного професійного розвитку. Досягнення України в упровадженні електронного урядування, зокрема розвиток платформи «Дія» та створення систем цифрової довіри, слугують підґрунтям для подальшої адаптації державної служби до вимог цифрової економіки та суспільства знань.

Ключові слова: інформаційно-комунікаційні технології, цифрова культура, професійна адаптація, інноваційне урядування, публічна служба, державне управління.

Ostap-Stepan Bachynskiy. E-GOVERNMENT DEVELOPMENT AS A BASIS FOR THE ADAPTIVE DEVELOPMENT OF DIGITAL COMPETENCES OF CIVIL SERVANTS

The development of e-government as a foundation for the digital adaptation of civil servants is a defining factor in the modernization of the public administration system in the context of global digital transformation. The relevance of this research is driven by the growing role of digital technologies in enhancing the efficiency, transparency, and openness of administrative processes. In this context, government institutions increasingly utilize data-driven decision-making technologies and digital communication platforms, creating a need for the formation of new competencies, digital culture, and mindset among civil servants capable of ensuring effective performance in the digital environment.

The purpose of this study is to define the theoretical and methodological foundations of e-government development, analyze its impact on the professional adaptation of civil servants, and formulate directions for improving their digital competencies in accordance with contemporary public governance standards.

The research findings demonstrate that e-government serves as a catalyst for systemic changes in the functioning of the public sector, affecting both institutional mechanisms and the human component of public administration. The use of digital platforms and electronic document management increases administrative efficiency, reduces corruption risks, and expands opportunities for civic participation in administrative processes. It has been determined that the primary factor in the sustainability of digital transformations is the digital adaptation of civil servants, which is based on the development of digital competence, the ability to work with data, utilize technological tools, and ensure information security. Furthermore, particular attention is given to the formation of digital culture, which promotes innovation, ethical behavior, openness to collaboration, and professional self-development. In this context, it is proposed to consider digital adaptation as a continuous process requiring a comprehensive system of training, e-learning, and institutional support for innovation.

Conclusions. E-government should be viewed not merely as a technological reform but as a comprehensive transformation process that changes the paradigm of public service. Its effectiveness depends on the ability of civil servants to integrate digital values into management practice, which must be supported by a policy of continuous professional development. Ukraine's achievements in implementing e-government, particularly the development of the "Diia" platform and the creation of digital trust systems, serve as a foundation for further adaptation of the civil service to the requirements of the digital economy and knowledge society.

Key words: information and communication technologies, digital culture, professional adaptation, innovative governance, public service, public administration.

Постановка проблеми. Швидкі темпи розвитку цифрових технологій фундаментально змінили сутність державного управління, переформатували взаємодію між державою, громадянами та інституціями. У цьому контексті електронне урядування є стратегічним інструментом підвищення ефективності, прозорості та інклюзивності управлінських процесів. Однак впровадження цифрових інструментів саме собою не гарантує сталої модернізації державного управління. Головним викликом постає спроможність державних службовців адаптуватися до нової цифрової реальності, розвивати компетенції, цифрову культуру та інноваційне мислення, необхідні для ефективного прийняття рішень у середовищі, що ґрунтується на даних. З огляду на це, перехід від традиційних бюрократичних практик до цифрового урядування вимагає комплексної трансформації інституційних рамок, моделей управління та систем професійної підготовки, що зумовлює актуальність вивчення електронного урядування як підґрунтя цифрової адаптації державних службовців.

Окрім того, актуальність проблеми посилюється світовою тенденцією до цифрової трансформації та зростанням попиту на гнучкі та ефективні публічні інституції, що спроможні швидко реагувати на зміни. В Україні процес розвитку електронного урядування набув стратегічного значення, особливо в контексті європейської інтеграції та необхідності узгодження національних стандартів управління з міжнародними цифровими практиками. Висупереч помітному прогресу, зокрема впровадженню платформ цифрових послуг і створенню цифрової екосистеми «Дія», залишаються виклики в забезпеченні цифрової готовності державних службовців і подоланні інституційного опору змінам. Ці проблеми підкреслюють важливість осмислення електронного урядування не лише як технологічної інновації, а і як соціально-організаційного процесу, що безпосередньо формує цифрову компетентність, мотивацію та адаптивність державних службовців. Отже, аналіз механізмів, за допомогою яких електронне урядування сприяє цифровій адаптації, є важливим для побудови ефективної, орієнтованої на громадян і стійкої системи державного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблематику дослідження висвітлено в працях низки вітчизняних науковців. Зокрема системний аналіз проблем інформаційної безпеки в умовах інтенсифікації цифрових сервісів пропонує С. О. Вовкотруб [3], який виокремлює не лише технічні, а й організаційно-правові та соціальні виміри загроз. Дослідник зазначає, що еволюція цифрової безпеки супроводжується посиленням залежності адміністративних процесів від стійкості інформаційних інфраструктур.

Трансформацію професійної ідентичності як необхідну умову успішної інтеграції європейських стандартів у національну публічну службу розглядає М. Ярмистий [19]. Науковець аналізує механізми соціалізації працівників публічного сектору, підкреслює роль нормативно-організаційних змін та освітніх ініціатив у формуванні нових професійних практик. У праці зазначено, що успішна цифрова адаптація потребує не лише підвищення кваліфікації, а й переосмислення професійних ролей і ціннісних орієнтирів службовців у напрямі більшої клієнтоорієнтованості та відповідальності перед суспільством.

На компетентнісній парадигмі як підґрунті модернізації кадрової політики в державному секторі зосереджує увагу Т. В. Поспелова [13]. Авторка підкріплює аргументацію емпіричними даними та прикладами успішних європейських практик, висвітлює модельні підходи до оцінювання та сертифікації цифрових навичок, а також наголошує на необхідності поєднання формального навчання з інструментами професійного супроводу та наставництва для забезпечення практичної трансформації компетенцій державних службовців.

Окрім того, специфіку цифрової трансформації в екстремальних умовах досліджують М. Є. Зайцев, Р. В. Демченко, О. П. Володченков [11], які привертають увагу до оперативності, резервування сервісів та адаптації процедур до кризових викликів. Комплексне бачення поточного стану трансформаційних процесів пропонують І. І. Нинюк і М. А. Нинюк [12], поєднуючи аналіз нормативно-організаційних перешкод з економіко-управлінськими імперативами. Науковці наголошують на важливості стратегічного

планування, інвестицій в інфраструктуру та послідовності реформ, а також на необхідності забезпечення соціальної інклюзії в процесі цифровізації. У їхній праці окреслено пріоритети державної політики, спрямованої на подолання цифрового розриву та підвищення ефективності державного управління в національних умовах.

На внутрішніх інституційних перешкодах, що гальмують впровадження електронних сервісів, фокусує увагу Д. Солодовнік [16]. На думку дослідника, до таких належать фрагментація інформаційних систем, кадрова інертність, обмежене фінансування та недосконалість нормативної бази. Автор здійснює критичний аналіз поточних підходів до реформ, пропонуючи інституційні зміни, що спрямовані на підвищення міжвідомчої координації та ефективності управління проектами цифровізації. Це робить його висновки практично значущими для управлінців і розробників реформ.

Методологічні інструменти оцінювання впливу стратегічного управління на процеси трансформації організацій, зокрема державних установ, розглядає С. Г. Мельниченко [10]. Специфіку галузевих практик у формуванні цифрових навичок досліджує С. Квітка [15], демонструючи, що ефективні моделі навчання передбачають адаптацію контенту до професійних реалій, поєднання теоретичного та практичного компонентів і тісну взаємодію з технологічними партнерами. Такі висновки мають прикладне значення для розроблення секторально зорієнтованих підходів до підготовки державних службовців.

Метою статті є здійснення аналізу теоретико-методологічних засад розвитку електронного урядування, визначення його впливу на професійну адаптацію державних службовців та окреслення головних напрямів посилення їхніх цифрових компетентностей відповідно до сучасних стандартів урядування.

Для досягнення мети визначено такі **завдання**:

- проаналізувати еволюцію концепції електронного урядування у світовій і національній науковій думці;
- дослідити нормативно-правові та інституційні засади впровадження електронного урядування в Україні;
- визначити роль цифрової компетентності та цифрової культури в професійній адаптації державних службовців;
- окреслити перспективні напрями вдосконалення системи підготовки й розвитку цифрових навичок у публічній службі.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розвиток електронного урядування є одним із найважливіших напрямів сучасного державного управління, що відображає загальносвітову тенденцію до цифрової трансформації державних інституцій і становлення нового формату взаємодії між державою та суспільством. Поняття електронного урядування зазнало значної еволюції як у міжнародному теоретичному дискурсі, так і в межах національної системи управління. Спочатку електронне урядування розглядалося як процес автоматизації адміністративних процедур і переведення державних послуг у цифровий формат, спрямований на підвищення ефективності та прозорості. На початку 1990-х рр. поняття е-урядування розвивалося під впливом стрімкого поширення інформаційно-комунікаційних технологій (ІКТ), Інтернету та світових цифрових мереж, які створили нові умови для підвищення участі громадськості, відкритості даних і спільного формування політики [1, с. 414–416].

В Україні розвиток електронного урядування тісно пов'язаний із модернізацією системи державного управління та реалізацією євроінтеграційних процесів. Нормативно-правова база почала поступово формуватися з 2000-х рр., коли було запроваджено перші державні програми інформатизації державного управління. Ухвалення таких ключових законодавчих актів, як закони України «Про електронні документи та електронний документообіг» від 22 травня 2003 р. № 851-IV [5], «Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги» від 5 жовтня 2017 р. № 2155-VIII [6], «Про доступ до публічної інформації» від 13 січня 2011 р. № 2939-VI [4], а також створення системи «Дія» сформували засади для інституціоналізації механізмів електронного урядування. Ці нормативно-правові акти та ініціативи заклали умови для переходу від паперових до цифрових адміністративних практик, забезпечили юридичну силу електронних документів і сприяли розширенню доступу громадян до інформації та державних послуг. Окрім того, розроблення таких стратегічних документів, як «Стратегія цифрової трансформації України 2020–2030», визначило пріоритети цифрової інтеграції державних установ, розвитку управління на основі даних і впровадження систем сумісності в державному секторі.

З методологічної точки зору, аналіз електронного урядування та цифрової взаємодії між державою та громадянами ґрунтується на міждисциплінарному підході, що поєднує

елементи теорії державного управління, системного аналізу, прогностики, соціології та інформатики. Головні методологічні моделі дослідження електронного урядування можна поділити на декілька пов'язаних між собою напрямів, а саме: інституційний підхід, що фокусується на трансформації адміністративних структур і процедур; комунікативний підхід, який розглядає моделі взаємодії, зворотного зв'язку та довіри між громадянами й органами державної влади; технологічний підхід, що вивчає цифрові платформи, системи безпеки та архітектури управління даними. Науковці дедалі активніше застосовують методи теорії складності, системного аналізу та людиноцентричного проектування для вивчення адаптивної здатності державних інституцій у цифрових екосистемах. Використання порівняльних та емпіричних методів також дає змогу виявляти найкращі міжнародні практики та адаптувати їх до національного контексту, зокрема щодо цифрової інклюзивності, кібербезпеки та спільного створення послуг [17, с. 47–49].

Отже, теоретико-методологічні засади розвитку електронного урядування формують цілісне концептуальне підґрунтя, що інтегрує технологічний, інституційний і соціокультурний виміри урядування. Така багатоаспектна перспектива дає змогу розглядати електронний уряд не лише як технічне рішення, а і як стратегічний інструмент демократичних перетворень, політичних інновацій і зміцнення довіри громадян до влади. Постійне вдосконалення нормативно-правової бази, інтеграція міждисциплінарних підходів та акцент на цифрову взаємодію, спрямовану на громадянина, залишаються важливими умовами сталого розвитку електронного урядування та його ефективного впровадження в систему державного управління України.

Нині електронне урядування є одним із головних механізмів цифрової адаптації державних службовців, що забезпечує їхню здатність ефективно працювати в умовах масового використання ІКТ. Упровадження систем електронного урядування трансформує структуру та процеси державного управління, водночас формуючи нові компетентності, якими мають володіти державні службовці. У цьому контексті цифрова компетентність та цифрова культура постають базовими елементами професійної адаптації, що формують нову модель державної служби, яка є активною, прозорою та орієнтованою на громадянина.

Цифрова компетентність охоплює комплекс знань, навичок і вмінь, необхідних для свідомого, критичного та відповідального

використання цифрових технологій у професійній діяльності. Для державних службовців вона виходить за межі технічної грамотності та передбачає вміння аналізувати й інтерпретувати дані, використовувати цифрові платформи для прийняття управлінських рішень, гарантувати кібербезпеку та брати участь у розробленні цифрових послуг. Цифрова культура відображає ширше поняття, що поєднує цінності відкритості, інноваційності та безперервного навчання, формує поведінкові норми та професійну етику в цифровому просторі, а також підтримує співпрацю, етику даних і дотримання цифрових прав. Разом усі ці елементи формують когнітивне та етичне підґрунтя цифрової трансформації державного управління [8, с. 57–58].

Використання цифрових інструментів у діяльності органів публічної влади значно змінило логіку управління та організацію адміністративної роботи. У цьому контексті перехід до систем електронного документообігу, цифрових реєстрів та інтегрованих сервісних платформ сприяв спрощенню бюрократичних процедур і зменшенню адміністративного впливу. Окрім того, цифрові інформаційні панелі та аналітичні інструменти дають змогу державним службовцям приймати рішення на основі даних, що підвищує якість і своєчасність реалізації державної політики. З огляду на це, впровадження хмарних технологій, блокчейн-систем і штучного інтелекту в адміністративні процеси підвищує рівень прозорості, підзвітності посадовців і знижує корупційні ризики. Важливо, що ці технологічні інновації сприяють ефективнішій взаємодії між органами державної влади та громадянами через онлайн-консультації, портали відкритих даних і системи зворотного зв'язку.

Освітні та управлінські механізми формування цифрових навичок відіграють ключову роль у забезпеченні здатності державних службовців адаптуватися до нових умов. Сучасне державне управління вимагає дотримання принципу навчання впродовж усього життя, коли розвиток цифрових компетентностей стає постійним та інституціоналізованим процесом. Спеціалізовані освітні програми, цифрові академії та платформи електронного навчання допомагають державним службовцям опанувати нові інструменти та засвоювати принципи цифрового урядування. Водночас механізми управління мають забезпечувати мотивацію, координацію та інституційне сприяння цьому процесу. Це передбачає інтеграцію цифрових показників ефективності в управління людськими ресурсами, розвиток інноваційного лідерства та сприяння співпраці

між відомствами. Ефективна система професійного розвитку на державній службі, відповідно, поєднує формальне навчання з навчанням на власному досвіді, наставництвом із боку колег і участю в проєктах цифрової трансформації [2, с. 11].

Взаємозв'язок між розвитком електронного урядування, цифровими компетенціями та адаптивною здатністю державних службовців узагальнено в таблиці 1.

Інтеграція зазначених напрямів показує, що електронний уряд є не лише технологічною реформою, а і каталізатором системних змін у державному управлінні. Цифрова адаптація державних службовців постає як метою, так і передумовою успішного функціонування електронного уряду. З огляду на це, цифровізація державного управління не може бути досягнута лише шляхом розвитку інфраструктури чи законодавчої реформи, адже вимагає формування професійної спільноти, здатної мислити в цифровому форматі, діяти в інноваційному режимі та безперервно навчатися. Таким чином, електронне урядування постає стратегічним інструментом посилення людського капіталу в державному секторі та забезпечення гнучкості та стійкості держави.

Електронна трансформація державного управління становить комплексний і тривалий процес, що змінює принципи, структури та функціональні моделі урядування. Вона спрямована на створення гнучкої, прозорої та орієнтованої на громадян держави, що здатна ефективно реагувати на виклики цифрової епохи. Водночас ця трансформація не є лінійною і супроводжується численними ризиками, що ускладнюють послідовну реалізацію ініціатив у сфері електронного урядування. Окрім того, порівняльний аналіз міжнарод-

ного досвіду надає можливість отримати важливі знання про механізми цифрової адаптації державних службовців і запропонувати стратегічні напрями вдосконалення системи електронного урядування в Україні в більш широких межах цифрової еволюції [7, с. 47–48].

Серед головних перешкод на шляху впровадження електронного урядування – інституційна інертність, технологічна нерівність, недостатня координація між державними установами та відсутність сталих механізмів фінансування. Чимало державних установ досі пов'язані з негнучкими бюрократичними структурами та застарілими моделями управління, що сповільнює інноваційний розвиток. Значною проблемою є нерівномірна цифрова грамотність державних службовців і громадян, що зумовлює нерівність у доступі до державних цифрових послуг. Загрози кібербезпеці, порушення конфіденційності даних і недостатній правовий захист цифрових прав ще більше посилюють ризики, пов'язані з цифровою трансформацією. Ці проблеми ускладнюються обмеженою сумісністю інформаційних систем, що перешкоджає створенню єдиних цифрових екосистем на різних адміністративних рівнях. Як наслідок, цифрова трансформація часто відбувається нерівномірно – швидкими темпами в технологічно розвинених галузях, але з відставанням у традиційних адміністративних структурах [18, с. 51].

Міжнародний досвід цифрової трансформації слугує важливим прикладом того, як держави можуть подолати зазначені перешкоди за допомогою комплексних стратегій цифрової адаптації державних службовців. Так, в Естонії система X-Road забезпечила безперешкодний обмін даними між установами, а акцентування на цифровій освіті та культурі кібербезпеки під-

Таблиця 1

Характеристика електронного урядування та його впливу на цифрову адаптацію державних службовців [2; 8]

Аспект	Функція електронного урядування	Вплив на цифрову адаптацію державних службовців
Цифрова інфраструктура	Забезпечує доступ до цифрових платформ, інструментів та екосистем даних	Створює середовище, що вимагає постійної технічної та когнітивної адаптації
Розвиток цифрової компетентності	Інтегрує системи електронного навчання та сертифікації в державне управління	Підвищує спроможність ефективно виконувати професійні завдання з використанням ІКТ
Формування цифрової культури	Сприяє прозорості, співпраці та етичному використанню даних	Сприяє відкритості до інновацій та урядуванню, орієнтованому на громадян
Механізми управління	Впроваджує цифрові показники ефективності та системи зворотного зв'язку	Узгоджує інституційні цілі з індивідуальним цифровим зростанням
Взаємодія з громадянами	Розширює надання послуг онлайн і урядування за участі громадян	Стимулює комунікацію, довіру та оперативність у державних установах

Таблиця 2

Проблеми, міжнародні практики та перспективи цифрової трансформації державного управління в Україні [9; 14]

Вимір	Виклики та ризики	Найкращі міжнародні практики	Перспективи для України
Інституційна спроможність	Бюрократична інерція, відсутність координації	Централізовані цифрові агентства (Велика Британія, Естонія)	Посилення міжвідомчої координації через уніфіковані цифрові платформи
Технологічна інфраструктура	Фрагментовані інформаційні системи, застарілі технології	Сумісні національні системи (X-Road в Естонії)	Розвиток інтегрованої та безпечної цифрової інфраструктури
Людський капітал	Низька цифрова грамотність, опір змінам	Безперервна цифрова освіта та сертифікація (Данія, Південна Корея)	Впровадження національних програм із цифрової компетентності та лідерства
Кібербезпека та захист даних	Вразливість до кібератак, слабка правова база	Кампанії з підвищення обізнаності щодо кібербезпеки та стандартів етики даних (ЄС)	Посилення правових механізмів і національної архітектури кібербезпеки
Довіра та участь громадськості	Обмежене залучення громадян, проблеми прозорості	Відкриті дані та моделі управління за участі громадськості (Канада, Фінляндія)	Розширення доступу до відкритих даних та розроблення послуг, орієнтованих на громадян

вищило рівень довіри громадськості та адміністративної ефективності. У Данії та Південній Кореї безперервне професійне навчання в поєднанні з мотиваційними програмами цифрового лідерства відіграли вирішальну роль у впровадженні цифрової компетентності в державному секторі. Урядова цифрова служба Великої Британії (GDS) є прикладом моделі централізованої координації та відкритих інновацій, де міждисциплінарні команди розробляють державні цифрові послуги, зорієнтовані на користувача. Ці приклади свідчать, що успішна цифрова адаптація залежить від поєднання технологічної інфраструктури, інституційної гнучкості, розвитку людського капіталу та послідовності політики. Міжнародний досвід також підтверджує, що цифрова трансформація державного управління потребує тривалої послідовної політики, спрямованої на інновації та соціальну інклюзію [9, с. 53–55].

В Україні перспективи вдосконалення системи електронного урядування пов'язані з формуванням стійкої та взаємопов'язаної моделі цифрового урядування, яка об'єднує національні та місцеві інституції в єдину структуру. Це передбачає посилення взаємодії державних баз даних, розширення функціоналу цифрової екосистеми «Дія», а також гарантування безпеки та доступності цифрових послуг для всіх громадян. У цьому процесі провідне місце належить розвитку людського потенціалу. Так, системне професійне навчання, сертифікація цифрової компетентності та впровадження цифрових навичок у стандарти оцінювання ефективності роботи є

важливими чинниками для забезпечення сталості трансформації. Прийняття міжнародних стандартів управління відкритими даними, розвиток цифрової етики та посилення державно-приватного партнерства можуть значно прискорити інтеграцію України до світового простору цифрового урядування. Ці стратегічні напрями потребують не лише технологічних інвестицій, а й зміни адміністративної культури в напрями інновацій, співпраці та підзвітності.

Взаємозв'язок між викликами, міжнародними заходами реагування та перспективами цифрової трансформації можна узагальнено в таблиці 2.

Подальша цифрова трансформація державного управління в Україні залежить від здатності країни поєднати інституційну модернізацію з цифровізацією, зорієнтованою на інтереси людини. Подолання наявних бар'єрів вимагає системного підходу, що поєднує законодавчі реформи, технологічні інновації та професійну адаптацію державних службовців.

Висновки. У результаті проведеного дослідження встановлено, що розвиток електронного урядування є ключовим чинником модернізації системи державного управління та формування нової парадигми взаємодії між державою і громадянином. Електронне урядування не обмежується впровадженням цифрових технологій у діяльність органів влади, а є комплексним соціально-організаційним процесом, що змінює підходи до управління, забезпечує відкритість, прозорість і підзвітність державних інституцій. Доведено, що ефективність його реалізації безпосередньо

залежить від рівня цифрової адаптації державних службовців, їхньої готовності до використання сучасних інформаційних систем, аналітичних інструментів та електронних сервісів у професійній діяльності. Цифрова компетентність і цифрова культура в цьому контексті постають інтегральними складниками професіоналізму державного службовця, що забезпечують якість управлінських рішень і довіру суспільства до влади.

Визначено, що підвищення ефективності цифрової трансформації публічної служби можливе лише за умови системного розвитку освітніх і управлінських механізмів формування цифрових навичок, а також створення сприятливого інституційного середовища для постійного навчання та інноваційної діяль-

ності. Подальше вдосконалення системи електронного урядування в Україні має ґрунтуватися на зміцненні нормативно-правової бази, розбудові єдиної цифрової інфраструктури, підвищенні кібербезпеки та інтеграції кращих міжнародних практик. У цьому контексті електронне урядування варто розглядати як стратегічний ресурс розвитку людського капіталу в публічному секторі, що забезпечує сталий розвиток, ефективність управління та демократичну відкритість держави. Перспективи подальших наукових досліджень вбачаються у вивченні моделей цифрового лідерства, оцінюванні рівня цифрової компетентності державних службовців та аналізі впливу цифрової культури на інноваційний потенціал публічного управління.

Література:

1. Бортник Н. П. Електронне урядування: поняття та зміст категорії. *Наукові записки Львівського університету бізнесу та права. Серія: Економічна. Юридична*. 2022. № 35. С. 413–418. DOI: <http://dx.doi.org/10.5281/zenodo.10012328>
2. Ващенко С. Теоретичні засади формування цифрових компетентностей державних службовців в Україні. *Публічне управління: концепції, парадигма, розвиток, удосконалення*. 2023. № 3. С. 7–13. DOI: <https://doi.org/10.31470/2786-6246-2023-3-7-13>
3. Вовкотруб С. О. Цифрова безпека в системі державного управління: еволюція, виклики та перспективи розвитку. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 6 (75). С. 20–27. DOI: <https://doi.org/10.32782/TNU-2663-6468/2025.2/04>
4. Про доступ до публічної інформації: Закон України від 13 січ. 2011 р. № 2939-VI. URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2939-17#Text> (дата звернення: 05.11.2025)
5. Про електронні документи та електронний документообіг: Закон України від 22 трав. 2003 р. № 851-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/851-15#Text> (дата звернення: 05.11.2025)
6. Про електронну ідентифікацію та електронні довірчі послуги: Закон України від 05 жовт. 2017 р. № 2155-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2155-19#Text> (дата звернення: 05.11.2025)
7. Корчак Н., Рачинський А., Ларіна Н. Цифрова трансформація та електронне урядування: наукові підходи дослідження в сфері публічного управління та адміністрування. *Аспекти публічного управління*. 2023. № 11 (3). С. 43–49. DOI: <https://doi.org/10.15421/152334>
8. Матвейчук Л. О., Польовий П. В. Цифрова компетентність публічних службовців: теоретична площина. *Вчені записки ТНУ імені В. І. Вернадського. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2022. № 33 (72). С. 55–64. DOI: <https://doi.org/10.32838/TNU-2663-6468/2022.2/10>
9. Медведенко І. В. Електронне урядування: міжнародний досвід та перспективи для України. *Український економічний часопис*. 2024. № 6. С. 52–58. DOI: <https://doi.org/10.32782/2786-8273/2024-6-9>
10. Мельниченко С. Г. Аналіз стратегічного менеджменту та його вплив на успішність організацій. *Здобутки економіки: перспективи та інновації*. 2024. № 3. URL: <https://econp.com.ua/index.php/journal/article/view/19/16> (дата звернення: 03.11.2025).
11. Зайцев М. Є., Демченко, Р. В., Володченко, О. П. Діджиталізація публічного управління в умовах воєнного стану та повоєнного відновлення. *Вісник Полтавського державного аграрного університету. Серія: Публічне управління та адміністрування*. 2025. № 3. С. 44–48. DOI: <https://doi.org/10.32782/pdau.rma.2025.3.6>
12. Нинюк І. І., Нинюк М. А. Цифрова трансформація державного управління в Україні: виклики та перспективи. Успіхи і досягнення у науці. *Серія: Право, освіта, управління та адміністрування, соціальні та поведінкові науки*. 2024. № 4 (4). С. 509–521. DOI: [https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4\(4\)-509-521](https://doi.org/10.52058/3041-1254-2024-4(4)-509-521)
13. Поспелова Т. В. Підвищення ефективності державного службовця в умовах сучасних викликів: компетентнісний підхід та європейський досвід. *Публічне адміністрування та національна безпека*. 2025. № 2 (55). С. 25–30. URL: https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/53412/1/T_Pospielova_PANB_2%2855%29.pdf (дата звернення: 03.11.2025).
14. Решетова Г. І. Європейський досвід запровадження електронного урядування. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*. 2023. № 1 (23). С. 60–70. DOI: <https://doi.org/10.26661/2522-1566/2023-1/23-06>

15. Квітка С. Вплив цифрових технологій на професійну підготовку публічних службовців у контексті цифрової трансформації в музейній справі. *Аспекти публічного управління*. 2023. Т. 11, № 4. С. 47–54. DOI: <https://doi.org/10.15421/152352>
16. Солодовнік Д. Цифрові виклики та інституційні обмеження в системі публічного управління України. *Публічно-управлінські та цифрові практики*. 2025. № 2. С. 108–116. DOI: [10.31673/2786-7412.2025.028587](https://doi.org/10.31673/2786-7412.2025.028587)
17. Шевченко О. О., Бочко Н. Є. Модернізація моделі розвитку Е-урядування в умовах цифрових трансформацій. *Дніпровський науковий часопис публічного управління, психології, права*. 2022. № 4. С. 45–50.
18. Юсіфбейлі Р. Стратегічні напрями розвитку електронного урядування в Україні. *Публічне управління та митне адміністрування*. 2021. № 2 (29). С. 49–56. DOI: <https://doi.org/10.32836/2310-9653-2021-2.8>
19. Яримистий М. Професійна ідентифікація державних службовців в умовах адаптації державної служби до стандартів Європейського Союзу. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 1 (107). С. 193–198. DOI: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-1\(107\)-193-198](https://doi.org/10.26642/ema-2024-1(107)-193-198)

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 08.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 347.963

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-3](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-3)

Inna GRYDIUSHKO

Postgraduate Student at the Department of Public Administration,
Interregional Academy of Personnel Management,
i.grydiushko@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6819-4225

Liudmyla KRYVA

Candidate of Historical Sciences, Associate Professor at the Department of Philosophy and Social Sciences,
Interregional Academy of Personnel Management,
ORCID: 0000-0002-8766-1543

Ivan KYDRIAVSKYI

Doctoral Student, Interregional Academy of Personnel Management,
ORCID: 0009-0009-5167-7648

APPLICATION OF PROJECTION TECHNOLOGIES IN THE PUBLIC SPHERE: BASIC CONCEPTS AND PRINCIPLES

In the context of the constant development of modern society and the increasing importance of effective resource management, this research article focuses on the problem of applying project technologies in the public sphere.

The purpose of the study. To systematise the key concepts and principles that form the basis for the implementation of project-based approaches in public administration.

The theoretical basis of the study was the work of domestic and foreign scholars, scientific research on the problems and prospects of project management in the public sphere.

The main focus is on analysing the effectiveness of project technologies and their potential for optimising management practices in various areas of public activity. The main concepts that determine the effectiveness of the project approach in solving the problems of public administration and management of public initiatives are investigated. In particular, it is noted that project technologies are becoming a key tool for achieving strategic goals, optimising resource costs, and improving performance in public administration.

In project management, it is important to consider a number of critical factors to ensure the success and effectiveness of project activities. Flexibility, which involves adapting to changing requirements and conditions, is a key aspect that allows strategies and plans to be adjusted to meet changes in the course of project implementation. A high level of communication is necessary for successful communication between all project participants, including the transfer of tasks, information exchange, and resolution of potential conflicts. Effective communication helps to create a favourable working environment and resolve problems early on. Responding quickly to potential changes and risks is important to avoid problems and minimise negative impact on the project. Project management performance is measured using metrics that include a variety of indicators. Client satisfaction, task completion rate, defect control, financial performance, and other aspects determine project success and serve as the basis for further improving management strategies.

Key words: public administration, institutional support, project, project management, education, education changes, education development.

Інна Гридюшко, Людмила Крива, Іван Кудрявський. ЗАСТОСУВАННЯ ПРОЄКТНИХ ТЕХНОЛОГІЙ В ПУБЛІЧНІЙ СФЕРІ: ОСНОВНІ КОНЦЕПЦІЇ ТА ПРИНЦИПИ

У контексті постійного розвитку сучасного суспільства та посилення важливості ефективного управління ресурсами, дана наукова стаття зосереджується на проблемі застосування проєктних технологій у публічній сфері.

Мета дослідження. Систематизувати ключові концепції та принципи, що становлять основу впровадження проєктних підходів у сфері публічного управління.

Теоретичною базою дослідження були праці вітчизняних і зарубіжних учених, наукові дослідження щодо проблематики та перспектив розвитку управління проєктами в публічній сфері.

Основний акцент робиться на аналізі ефективності використання проєктних технологій та їх потенціалу для оптимізації управлінських практик в різних сферах публічної діяльності. Досліджено основні концепції, які визначають ефективність впровадження проєктного підходу у вирішенні завдань громадської адміністрації та управління публічними ініціативами. Зокрема, зазначено, що проєктні технології стають ключовим інструментом для досягнення стратегічних цілей, оптимізації витрат ресурсів та поліпшення результативності в сфері публічного управління.

В управлінні проектами важливо враховувати ряд критичних факторів для забезпечення успішності та ефективності проектної діяльності. Гнучкість, яка передбачає адаптацію до змін у вимогах та умовах, є ключовим аспектом, що дозволяє пристосовувати стратегії та плани відповідно до змін в процесі виконання проекту. Високий рівень комунікації є необхідним для успішного спілкування між усіма учасниками проекту, що включає передачу завдань, обмін інформацією та вирішення можливих конфліктів. Ефективна комунікація сприяє створенню сприятливого робочого середовища та вирішенню проблем на ранніх етапах. Швидка реакція на потенційні зміни та ризики є важливою для уникнення проблем та мінімізації негативного впливу на проєкт. Вимірювання ефективності управління проектами здійснюється за допомогою метрик, які включають різноманітні показники. Рівень задоволеності клієнта, швидкість виконання завдань, контроль дефектів, фінансові показники та інші аспекти визначають успішність проекту та служать основою для подальшого вдосконалення управлінських стратегій.

Ключові слова: публічне управління, інституційне забезпечення, проєкт, управління проектами, освіта, освітні зміни, освітній розвиток.

Introduction. In recent years, the project approach has become increasingly widespread in management science and practice. The use of project technologies allows specific goals to be achieved effectively under conditions of limited resources and time. The application of this flexible toolkit in the activities of public authorities provides them with significant advantages in the implementation of strategic tasks of socio-economic development. At the same time, project management in public administration has certain specifics and peculiarities, which necessitates the adaptation of general project management principles to the public sphere.

Analysis of recent studies. Research on the issues and prospects of project management development is presented in the works of such scholars as V.B. Bezrukov, A.V. Zhutkin, B.D. Katzenbach, A.V. Olenich, G. Parker, O.G. Rudenko, D. Smith, D. Shonk, P. Scholtz, Z.Ya. Shatska, and others.

The purpose of this article is to study the conceptual foundations of applying a project approach in public administration and to define the basic principles of project management in the public sector.

Presentation of the main material. The term “project” has different definitions in scientific literature depending on the field of application. For example, in economic research, a project is considered an investment proposal with certain expectations of profit and risk. In the field of project management, a project is interpreted as a temporary unique result, product, or service created to achieve a specific goal. Some

researchers define a project as a system of goals, objectives, resources, deadlines, budgets, risks, and reporting for the implementation of an idea. There is also an interpretation of a project as a comprehensive approach to solving complex problems that combines technical, organizational, and social factors [11; 9; 14].

According to the International Project Management Association, a “project” is a set of unique, time-bound, interdisciplinary activities for the implementation of coordinated goals in accordance with established requirements and constraints [10].

The Japanese Project Management Association (P2M) interprets the definition of a project as a process with the characteristic features of unique tasks and clearly established deadlines for their completion [16].

According to ISO 10006:2017, a project is a process that is unique in its parameters for achieving a specific goal [6].

All projects have certain universal characteristics regardless of their nature or scope of implementation, namely: temporality; uniqueness; goal orientation; resource management; risks; controllability [2, p. 32] (Fig. 1).

Temporality. Any project is carried out within a specific, predetermined period, after which the project ceases to exist.

Uniqueness. Each project has a set of characteristics that make it different from all others and unlike any other project.

Goal orientation. Each project involves the achievement of a specific goal, clearly defined

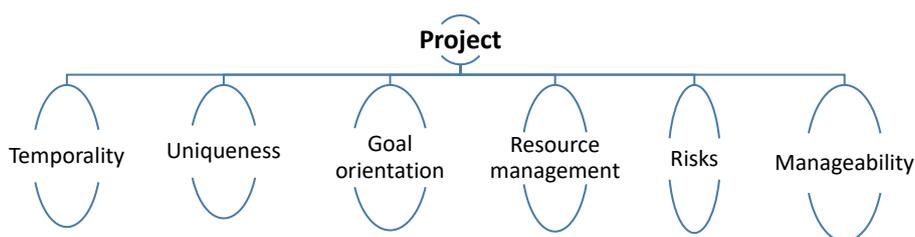


Fig. 1. Universal characteristics of the project

in terms of the subject area of the project in the form of a product, service, specific effect, etc.

Resource management. Each project requires certain resources, including human, material, technical, and financial resources. Resource management is an important component of project implementation.

Risks. During project implementation, various risks may arise related to changes in customer requirements, resource shortages, technological innovations, etc. Minimizing the impact of risks is an important part of project management.

Manageability. Every project must include management and control. Management includes planning tasks, organizing their implementation, monitoring progress and quality of work, and evaluating results. It is the ability to manage in a targeted manner that distinguishes project activities.

These common characteristics of projects may have different priorities and significance in specific projects, but they are inherent in all projects. Taking these universal characteristics into account contributes to the successful implementation of projects in accordance with the established goals, deadlines, and scope. To understand the theoretical foundations of project management, it is necessary to clarify the essence of the concept of “project management.” According to the definition of the American Institute of Project Management, it is the process of implementing a set of various measures aimed at achieving the goals and objectives of the project. According to L. Dovgan, project management is the management of resources and the project team using special methods to successfully complete the project and achieve its goals. The essence lies in concentrating responsibility for the project results in the manager or group of individuals who ensure the implementation of key management functions [9; 11].

The project management process includes five consecutive phases: project initiation; project planning; project implementation; monitoring and control; project completion [11]. (Fig. 2).

At the project initiation stage, the project's goal, objectives, scope, and budget are determined. The need for project implementation is established, the problems to be solved are identified, and the requirements for the final project result are formulated.

At the project planning stage, a detailed plan for the implementation of the project is formed.

The sequence of work is determined, tasks are distributed among the project team members, and deadlines and budget are set. Methods for monitoring the progress of work are also determined, and risk management and quality assurance plans are developed.

At the project implementation stage, the project work is carried out and its implementation is monitored. Important tasks at this stage include ensuring the quality of work, meeting deadlines, and staying within the project budget.

During the monitoring and control stage, the progress of project work and compliance with deadlines and budget are constantly monitored. If deviations from the plan are identified, corrective measures are taken to prevent further problems.

In the completion phase, the project is closed and its results are evaluated. The results achieved are analyzed, the reasons for failures are identified, and positive experiences are noted for future projects.

Effective project implementation depends not only on the proper application of the project management model, but also on effective tools for implementing knowledge areas, or, in other words, project management functions at all stages of the project.

Project management includes the following functions, or, in other words, knowledge areas:

- coordinating various project management processes and activities to ensure that the project is completed on time, within budget, and in accordance with the scope of work are key aspects of the project integration management function.
- project scope management involves defining, verifying, and controlling the scope of the project to ensure that it meets customer requirements and expectations.
- project time management is aimed at defining, sequencing, and evaluating project activities, as well as developing and managing the project schedule.
- project cost management involves estimating, budgeting, and controlling project costs, including the efficient use of resources and financial resource management.
- project quality management involves defining and managing project quality objectives, identifying and resolving quality issues, and ensuring that project results meet established quality standards.



Fig. 2. Sequential phases of the project

– project human resource management focuses on managing the project team and ensuring that its members have the necessary skills, knowledge, and resources to perform their roles effectively.

– project communication management includes developing and implementing a communication plan to ensure that all stakeholders are informed about the status, progress, and potential risks of the project.

– project risk management involves identifying, analyzing, and managing potential risks that could affect the success of the project.

– project procurement management involves identifying and selecting suppliers, negotiating contract terms, and managing the procurement process to ensure that the necessary goods and services are obtained for the project.

– project stakeholder management involves identifying and managing the needs and expectations of all project stakeholders, including customers, team members, suppliers, and sponsors [11].

There are many project management tools that can facilitate workspace management and ensure effective implementation of project management functions.

In the field of time management, one of the main tools is network diagrams. The essence of network planning is to create logical diagrams of the sequence of operations for a project and to determine the duration and deadline for these operations for control purposes. The most popular example is the Gantt chart, which allows you to visually illustrate the plan and schedule of work for any project. A Gantt chart consists of segments located on a horizontal time scale that represent individual tasks or subtasks. These segments are placed vertically and indicate the start, end, and duration of each task. A Gantt chart helps to clarify the project schedule, making it more understandable and visual, and also determines which tasks need to be completed and in what time frame. This tool helps to clarify the project schedule, make it more understandable and visual, and allows you to determine which tasks need to be completed and in what time frame [8; 15].

It should be noted that for effective quality management, a document such as a quality management plan is developed first. This plan is a description of the relevant policies, procedures, and guidelines aimed at achieving the proper quality of a product or service. The project quality management process also involves the use of tools such as Ishikawa and Pareto diagrams. An Ishikawa diagram is a tool for visualizing and organizing knowledge that systematically facilitates the understanding and diagnosis of specific

problems by helping to identify key relationships between different factors. In turn, a Pareto chart displays the number of results by category or type, allowing them to be ranked by frequency of occurrence and identifying the most common problems. These tools help the project team focus on the most critical and effective actions to achieve the desired result [7; 11].

Project human resource management covers many processes related to hiring, onboarding, integrating employees into the project, and staff development, so it requires a sufficient number of the right tools. Some of the most popular tools include:

software for managing all HR processes in a company. This software helps automate and optimize various aspects of human resource management, such as hiring, employee evaluation, personal data administration, and others;

creating a portrait of staff competencies allows you to identify key skills and abilities of employees, contributing to an effective hiring process and placement of employees in appropriate project roles.

developing a system of key performance indicators for project team members. These key indicators allow you to track and evaluate the achievement of employees' personal strategic goals within the project.

Formulation of a staff motivation policy. Tools for analyzing and planning motivational strategies, including rewards, bonuses, career development, and other factors aimed at supporting and retaining talented employees [1, p. 280].

These tools facilitate effective human resource management in a project by simplifying and optimizing various aspects of personnel management.

Project cost management includes a number of processes aimed at ensuring and guaranteeing the implementation of the project within the approved budget. One such process is project budgeting, which involves developing target cost indicators necessary for project implementation. This process includes the development of a budget, the main document containing calculations of the project cost for a specific period of time with the distribution of costs by type, taking into account the scope of work and the necessary resources.

In most cases, project implementation takes place in conditions of uncertainty and risk, which creates the need to use appropriate tools to identify and assess risks, analyze and evaluate them, and develop and implement measures to mitigate these risks. One such tool is the scenario analysis method, which allows for the consideration of unpredictable events and is based on three aspects: the best (optimistic), worst (pessimistic), and expected (baseline) scenarios.

This method allows you to assess the possible consequences of different scenarios and make informed decisions to reduce the impact of uncertainty and risk on the project.

Another important tool is the creation of a risk register, which details all relevant information about risks, including the event, cause, impact, probability, responses, owners, and status. This document is used at all stages of the project to make informed decisions and allows all project participants to be aware of potential risks. Creating a risk register promotes systematic risk management, analysis of possible consequences, and development of risk response strategies. It helps to avoid unforeseen problems and ensures effective resolution of situations that may arise during project implementation [11; 13].

Project communication is a key element of successful project implementation. To ensure effective communication in project management, it is important to consider various aspects, such as creating effective feedback channels, ensuring prompt communication with team members, organizing meetings and conferences for planning and monitoring work, and using online tools for training and supporting collaboration.

These elements play an important role in ensuring mutual understanding between project participants, facilitating rapid response to changes, and promoting effective interactions within the team. Communication management is an integral part of project management strategy.

When choosing tools to ensure effective communication, it is important to consider different time zones and communication characteristics in geographically distributed teams. Some tools may be more convenient for interaction in conditions of large geographical dispersion of team members. For example, the use of virtual meetings, video conferencing, and online collaboration platforms can facilitate communication in geographically distributed teams by enabling real-time communication despite physical distance. Also, tools for information sharing and cloud-based collaboration can promote effective communication and joint problem solving. It is important to ensure that the selected tools are appropriate for the specifics of the project and the needs of the team, taking into account geographical features and time differences [12].

Managing stakeholder relationships is a key function for successful project implementation. The following tools can be used to effectively interact with project stakeholders:

A. Mendlow's model, based on a "power/interest" matrix, is an effective tool for analyzing and classifying stakeholders according to their influ-

ence and interests. This matrix allows stakeholders to be divided into categories depending on how important and active they are in the context of the project or organization. This model helps the project team to better understand stakeholder dynamics and determine strategies for interacting with each group.

Gardner's model, which uses a "power/dynamism" matrix, considers the dynamics of power shifts among stakeholders. This matrix allows you to determine how a stakeholder's influence changes over time and takes into account their level of activity or dynamism. This model allows the project team to adapt to changes in stakeholder influence and dynamics, which can be critical to the successful implementation of a project in changing conditions.

The responsibility matrix, also known as the RACI matrix, is a project management tool that defines the roles and responsibilities of different team members for specific tasks or elements of the project. The responsibility matrix allows each role to be clearly defined for each task or project element, helping to avoid misunderstandings and improve communication within the team [3, p. 45].

These tools help not only to interact effectively with stakeholders, but also to take into account their needs and contributions to the project implementation process.

With regard to procurement management, it is important to note that the tools used for this purpose include a procurement management plan – a document that describes in detail the procurement management processes, from the development of documentation to the conclusion of a contract. It is also important to define supplier performance indicators, which are used to monitor and evaluate supplier performance throughout the procurement process and may cover aspects such as timely delivery, quality of goods or services, and fulfillment of contract terms [11].

Studying project scope management promotes the optimal use of time and resources and helps to successfully implement a project despite changes in requirements or conditions of uncertainty. To manage this function, a project charter is used – a document that defines the goals, objectives, and scope of the project, as well as a project scope management plan that defines the content of the project and the hierarchical structure of the work. A key element is the work breakdown structure, which involves breaking down the project into components (tasks, works, objectives) with the necessary detail to facilitate project planning and tracking [4, p. 183].

Since integration management in a project includes the processes necessary to ensure the

coordination of the various stages of project management, the work breakdown structure tool can also be mentioned in the context of integration. In addition, for effective management of all aspects of project management, it is recommended to use project management software that provides the ability to create work schedules, timetables, task lists, track progress and task completion, manage resources, and other necessary functions.

Conclusions and prospects for further research in this area. Thus, the application of project technologies in the public sphere is a strategically important element for successful project management and implementation. Given the dynamics of the modern administrative environment, further research and development of innovative approaches to management will be critical for achieving positive transformations in the public sector.

Bibliography:

1. Бублик М., Копач Т. Інноваційні системи управління та їхні інструменти управління людським капіталом на ринку інформаційно-комунікаційних технологій. *Економічний аналіз*. 2022. № 2. С. 277–285.
2. Бурієннікова Н. В., Лошак М. В. Управління проєктами: сутність проєктів, їх класифікація, етапи реалізації : збірник матеріалів XLIX науково-технічної конференції кафедр ВНТУ. Вінниця, 2020.
3. Рибак А. І. Управління заінтересованими сторонами в проєктному менеджменті. Одеса : ОДАБА, 2017.
4. Хігні Дж. Основи управління проєктами. Харків : Фабула, 2020. 272 с.
5. International Project Management Association (IPMA). IPMA Project Excellent Baseline (IPMA PEB). Version 1.0. *Amsterdam, International Project Management Association*, 2016. URL: http://products.ipma.world/wp-content/uploads/2016/02/IPMA_PEB_1_0.pdf
6. ISO 10006:2017 Quality management – Guidelines for quality management in projects. URL: <https://www.iso.org/obp/ui/#iso:std:iso:10006:ed-3:v1:en>
7. Kerzner A. Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. URL: <https://books.google.com.ua/books?id=xIASDgAAQBAJ&printsec=copyright&re>
8. Manzoor A. Project Schedule Management, 2019. URL: <https://www.amazon.com/Project-Schedule-Management-Amir-Manzoor/dp/9697090548>
9. Nicholas J. M., Steyn H. Project Management for Engineering, Business and Technology, 2017. URL: <https://www.amazon.com/Project-Management-Engineering-Business-Technology/dp/1138937347>
10. Project Management Association of Japan. A Guidebook of Project and Program Management for Enterprise Innovation (P2M). Overview of the P2M Third Edition. Tokyo. 2016. URL: [https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot\(All\)_R3.pdf](https://www.pmaj.or.jp/ENG/p2m/p2m_guide/P2M_Bibelot(All)_R3.pdf)
11. Project Management Institute. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK Guide). 6th ed., 2017. URL: <http://faspa.ir/wp-content/uploads/2017/09/PMBOK6-2017.pdf>
12. Rajkumar S. Art of communication in project management. URL: <https://www.pmi.org/learning/library/effective-communication-better-project-management-6480>
13. Risk management standards of The Institute of Risk Management. URL: <https://www.theirm.org/knowledge-andresources/risk-management-standards>
14. Turner J. R. Handbook of Project-based Management: Leading Strategic Change in Organizations, 2009. URL: <https://www.accessengineeringlibrary.com/content/book/9780071549745>
15. What is a Gantt Chart? URL: <https://www.gantt.com>
16. Семенець-Орлова І. А. Публічне управління освітніми змінами в Україні: теоретичні засади. Київ, 2018.

Дата надходження статті: 07.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 351/354

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

Ольга ДЕНИСЮК

аспірантка кафедри публічного адміністрування,
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин та соціальних наук
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
olgadenysiuk5@gmail.com
ORCID: 0009-0006-1761-3921

ДЕРЖАВНА ІМІДЖЕВА ПОЛІТИКА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ДОВІРОЮ: МЕХАНІЗМИ, ФУНКЦІЇ ТА ОПЕРАЦІЙНА РАМКА

Статтю присвячено дослідженню теоретико-прикладного осмислення державної іміджевої політики як інструменту управління довірою та виявлення її механізмів, функцій і операційної рамки. У роботі розглядаються політичний імідж держави як результат поєднання змістовних рішень (policy) і комунікації (messaging), визначаються ключові чинники, суб'єкти та функціональні елементи формування позитивного образу держави.

Зазначено, що методологічною основою дослідження є теорія публічного управління, стратегічних комунікацій і публічної дипломатії. Використано системний, інституційно-нормативний, структурно-функціональний, порівняльний і контент-аналітичний методи, а також метод моделювання для побудови аналітичної рамки іміджевої політики. Аналіз охоплює як внутрішні, так і зовнішні чинники довіри, міжнародні індекси ефективності державної політики та практики позиціонування держави у глобальному середовищі.

Наголошено на потребі розгляду державної іміджевої політики як керованої системи управління довірою, що поєднує політичні, комунікаційні та інституційні компоненти. Розроблено аналітичну рамку чинників (умовно-статичні, соціологічні, інституційні), яка дозволяє вимірювати результативність іміджевої політики через стандарти та міжнародні індикатори. Обґрунтовано поліцентричну архітектуру суб'єктів іміджеформування й функціональний профіль позитивного образу держави. Доведено, що управління довірою реалізується через координацію стратегічних комунікацій, публічної дипломатії та культурної політики, а також через інституціалізацію прозорості, відкритих даних і громадянської участі.

Зроблено висновок, що іміджева політика держави постає як інфраструктура довіри, що перетворює результати публічної політики на символічний капітал. Її ефективність забезпечується поєднанням змісту реформ і релевантної комунікації, міжвідомчою координацією, операційною вимірюваністю та орієнтацією на етичні стандарти державного управління. Запропоновано концептуальну логіку «фактор – відповідь» для підвищення адаптивності іміджевої політики й інтеграції зовнішніх індексів у національні механізми планування та звітності.

Ключові слова: державна іміджева політика, управління довірою, стратегічні комунікації, публічна дипломатія, репутаційні ризики, бренд державної служби, індикатори ефективності.

Olga Denysiuk. STATE IMAGE POLICY AS A TOOL OF TRUST MANAGEMENT: MECHANISMS, FUNCTIONS, AND OPERATIONAL FRAMEWORK

This article examines the theoretical and applied study of state image policy as a tool for trust management, as well as the identification of its mechanisms, functions, and operational framework. The research examines the political image of the state as a result of the interplay between substantive decisions (policy) and communication (messaging), and defines the key factors, actors, and functional elements involved in shaping a positive image of the state.

Special attention is given to the methodological foundation of the study that is based on the theories of public administration, strategic communications, and public diplomacy. The research employs systemic, institutional-normative, structural-functional, comparative, and content analysis methods, as well as the modeling method to construct an analytical framework for image policy. The analysis covers both internal and external factors of trust, international indices of state policy effectiveness, and practices of positioning the state in the global environment.

The study emphasizes the need to view state image policy as a managed trust-governance system that combines political, communicative, and institutional components. An analytical framework of factors (conditionally static, sociological, and institutional) has been developed, enabling the measurement of image policy effectiveness through indicators and international performance indices. The article substantiates a polycentric architecture of image-formation actors and the functional profile of the state's positive image. It is proven that trust management is realized through the coordination of strategic communications, public diplomacy, and cultural policy, as well as through the institutionalization of transparency, open data, and civic participation.

The article concludes that the state's image policy functions as an infrastructure of trust, transforming the results of public policy into symbolic capital. Its effectiveness is ensured by the combination of substantive reforms and relevant communication, interagency coordination, operational measurability, and adherence to ethical standards

of public administration. The article proposes a “factor–response” conceptual logic to enhance the adaptability of image policy and to integrate international indices into national planning and reporting mechanisms.

Key words: *state image policy, trust management, strategic communications, public diplomacy, reputational risks, civil service brand, performance indicators.*

Постановка проблеми. У конфліктогенному комунікаційному середовищі іміджева політика постає як інфраструктура довіри. Постає завдання переведення її з декларативного в керований, відтворюваний і вимірюваний режим через узгоджені механізми публічного управління, що опосередковують взаємодію держави з аудиторіями та конвертують результати політики в символічний капітал.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Політичний імідж інституту держави трактується як сукупність уявлень про здійснення та реалізацію державної політики, сформованих як через безпосередню взаємодію, так і через медіапосередництво [2]. Згідно з G. Dowling виокремлюють міжсекторальні чинники образу: політичний устрій, лідерство, культура, наукові досягнення, бренди, туризм, торгівля, рівень незалежності ЗМІ. Г. Почепцов описує механіки побудови іміджу через позиціонування, маніпулювання увагою, міфологізацію, емоціоналізацію та вербалізацію. Як вважає R. Smith структура суб'єктності іміджевої політики є поліцентричною: державні інститути в поєднанні з медіа та громадянським суспільством формують «соціальне підтвердження» державних меседжів. Для стратегічного рівня науковці S. Anholt та K. Dinnie підкреслюють значення відкритості комунікацій, передбачуваності політики та ціннісної узгодженості; саме це пов'язується з інвестиційною привабливістю, дипломатичною ефективністю та туристичною активністю. Адаптивність політики окреслюється вченим K. Boulding логікою «фактор – відповідь» із розмежуванням зовнішніх і внутрішніх детермінант. Підзвітність іміджевої політики забезпечується інтеграцією міжнародних індексів у цикл планування та звітування. У практичному вимірі можна погодитись з науковцем М. Павлюх, яким наголошується на ролі проактивного позиціонування, єдиної комунікаційної рамки та кризових протоколів.

Мета статті полягає у: конкретизації механізмів публічного управління, що забезпечують керованість іміджевої політики; описі аналітичної рамки чинників і суб'єктів; розгортанні операційної моделі від реформ і індикаторів до комунікації; виокремленні індикаторів вимірюваності та підзвітності.

Виклад основного матеріалу. Механізми публічного управління в іміджевій політиці доцільно розглядати як інструменти управ-

ління довірою, що опосередковують взаємодію держави з аудиторіями та перетворюють результати публічної політики на символічний капітал. Аналізуючи політичний імідж інституту держави варто зазначити, що суб'єктами іміджеформування виступають президент і його адміністрація, парламент, уряд, судова влада, політичні партії та органи місцевого самоврядування, а також медіа й громадянське суспільство, які модератують сприйняття та можуть посилювати або нівелювати державні меседжі. Імідж формується поєднанням змістовних рішень (policy) і комунікації (messaging) та проходить послідовність «образ – ставлення – поведінковий намір», що надає підстави для побудови КРІ від впізнаваності до атракції/уникання.

Аналітичну рамку задають три групи чинників: умовно-статичні (природно-ресурсний потенціал, культурна спадщина, геополітика, історичні події, базовий устрій), умовно-динамічні соціологічні (настрої, інтеграція, морально-ціннісні орієнтири) та умовно-динамічні інституційні (стійкість економіки, якість «правового простору», ефективність регулювання). Додатково репутацію визначають політичний устрій, лідерство, культура, наукові досягнення, бренди, експорт культурних цінностей, спорт, туризм і торгівля [10]. У структурі циркулює офіційна інформація (контрольована державою), узагальнені медійні інтерпретації та «життєві» відомості з повсякденної взаємодії громадян із владою; відповідно інститути мають перевагу в першому вимірі, медіа – у другому, громадяни – у третьому.

Ключові функції іміджу охоплюють ідентифікацію (уніфікація меседжів і символів), ідеалізацію (сегментоване налаштування наративів), протиставлення (позиціонування в конкурентних наративах), номінацію (формування «паспортних» атрибутів бренду) та адресність (узгодження з очікуваннями цільових аудиторій) [9]. У стратегічному плані імідж покликаний вибудовувати довіру через відкритість комунікації, передбачуваність політики та ціннісну узгодженість публічного позиціонування; від цього залежить інвестиційна привабливість, дипломатична ефективність, туристична активність і суб'єктність у міжнародних відносинах [6; 9].

Операційні завдання включають інституціалізацію координації стратегічних комунікацій, публічної дипломатії та культурної політики;

брендинг державної служби як роботодавця; підвищення прозорості через відкриті дані, регулярну звітність, незалежний аудит і дієвий зворотний зв'язок; системну політичну освіту (громадянські компетентності, медіаграмотність, критичне мислення) та патріотичне виховання як чинник інтеграції й стійкості. Така конфігурація переводить іміджеву політику з декларативного в керований, відтворений і вимірюваний режим.

Механізми публічного управління в іміджевій політиці доцільно розглядати як узгоджену систему інструментів, що перетворюють результати публічної політики на символічний капітал і керований запас довіри. У сучасних умовах – особливо під час політичних, соціальних чи економічних збурень, коли зростає конфліктогенність комунікаційного середовища – визначальним чинником вирізнення держави стає ефективна політика просування іміджу на міжнародній арені та дієвість репутаційних кризових структур [1, с. 122-127]. Ключовими елементами такої політики є проактивне позиціонування, єдина комунікаційна рамка (frame) та наперед відпрацьовані кризові протоколи, які скорочують час реакції та мінімізують репутаційні втрати.

Архітектура іміджеформування є поліцентричною: суб'єктами виступають лідер держави, уряд як виконавча влада, парламент як законодавча влада, судова гілка, політичні партії та органи місцевого самоврядування; водночас вирішальний вплив мають медіа, громадські організації та політичні рухи, що продукують «соціальне підтвердження» державних меседжів і здатні як підсилювати, так і нівелювати їх [11]. У підсумку практики іміджевої політики працюють керована подача результатів політики у релевантних каналах трансформує поінформованість у ставлення, а ставлення – у поведінкові наміри.

Міжсекторальний характер іміджу демонструє перелік чинників, окреслений Г. Даулінгом: політичний устрій, ефективність діяльності політичних лідерів, культура та науково-технічний прогрес, експорт культурних цінностей, репутація національних торгових марок, туризм, зовнішня торгівля, рівень незалежності ЗМІ [10]. Структурно образ держави складається з трьох взаємодоповнювальних шарів: офіційної інформації про державу та її інститути (політика, рішення, звітність), узагальнених інтерпретацій у медіапросторі (наративи про інститути, лідерів, еліти) та «життєвих» відомостей, що виникають із повсякденного досвіду взаємодії громадян із державою. Відповідно, інститути влади мають порівняльну перевагу у формуванні першого

шару, медіа – у моделюванні другого, а громадяни – у наповненні третього.

Послідовність конструювання державного іміджу рухається від політико-географічних передумов до цілісного національного образу, зокрема через такі вузлові виміри, як рівень демократії, імідж державної влади, сприйняття економіки, якість інформаційної політики та міжнародна репутація. Саме така логіка задає стратегічні пріоритети: внутрішня легітимність і економічна спроможність підживлюють зовнішнє позиціонування, тоді як послідовна інформаційна політика «зшиває» внутрішнє та зовнішнє сприйняття.

Механіки побудови іміджу, виокремлені Г. Почепцовим, вибудовуються у практичну «воронку» комунікації: позиціонування (відбір релевантних рис, їх підсилення та «переклад» у зрозумілі аудиторії формули), маніпулювання як легітимне привертання уваги, міфологізація через апеляцію до вже наявних у колективній свідомості архетипів, емоціоналізація (співпереживання, конкретизація, запозичення емоційних сюжетів) та вербалізація – фіксація сенсів у символічних словоформах і гаслах [3; 4]. Узгоджене застосування цих механізмів забезпечує перехід від унікальної ціннісної пропозиції держави до нарративного підсилення і, зрештою, до емоційного закріплення образу в масовій свідомості.

Функціональний профіль позитивного образу охоплює ідеалізацію (акцент на рисах, найбільш привабливих для конкретних сегментів), ідентифікацію (спрощене сприйняття ключових переваг), протиставлення (усвідомлене розведення з «іншими» для створення контрасту), естетичну функцію (поліпшення враження від держави та її інститутів), адресність (відповідність очікуванням визначених аудиторій) і номінацію (виокремлення держави серед інших через її відмінні характеристики). На стратегічному рівні, згідно з підходами С. Анхольта та К. Дінні, імідж має вирішувати завдання побудови довіри через комунікаційну відкритість, передбачуваність поведінки та ціннісну узгодженість позиціонування; результатом є підвищення інвестиційної привабливості, дипломатичної ефективності, туристичної активності та спроможності держави в міжнародних організаціях [7].

Адаптивність іміджевої політики добре описується логікою «фактор → відповідь» У. Боулдінга [8]. До зовнішніх факторів належать зростання міжнародної конкуренції (відповідь – інституціоналізація політики створення іміджу), поява нових бар'єрів (відповідь – пошук шляхів їх подолання), формування надінформаційного суспіль-

ства (відповідь – інформативна та доказова політика), актуалізація соціальних трендів (відповідь – модернізація іміджевих технологій). До внутрішніх факторів належать розрив між зовнішнім і внутрішнім образом (відповідь – опрацювання лідерства та «внутрішнього брэнда»), соціально-психологічні настанови (відповідь – адекватні технології представлення держави), національна ідентичність (відповідь – підтримка ідентичнісних установок і цінностей), високий культурний потенціал (відповідь – розвиток креативної економіки). Всі ці реакції мають бути не декларативними, а підкріпленними інституціями, процедурами та ресурсами.

Міжнародні організації сформува­ли метрики, що фактично виконують роль «зовнішніх KPI» іміджу: Freedom House оцінює рівень демократії та свободи преси; Transparency International – індекс сприйняття корупції; індекси економічної свободи (зокрема у вимірах Інституту Катона) відбивають регуляторне середовище; Програма розвитку ООН (UNDP) фіксує людський розвиток [12]. Системне відстеження й публічна інтеграція цих показників у стратегічне планування та звітність робить іміджеву політику вимірюваною і підзвітною.

Додатковими драйверами образу виступають позиція держави щодо глобальних порядків денних (права людини, екологія), якість роботи дипломатичних представництв і культурно-просвітницьких центрів, застосування політичних технологій у пріоритетних секторах (туризм, освіта, соціальна сфера), рівень та структура туризму, а також активність і соціальний капітал діаспори; натомість масштабні трудові міграції без належної політики можуть репродукувати уявлення про безробіття й низькі стандарти життя [8]. Вагомим фоновим чинником залишається політична система: її ефективність, зрілість інститутів та рівень розвитку громадянського суспільства. Політична культура, як базис політичної системи, формує національну ідентичність і безпосередньо впливає на міжнародний образ.

Операційно модель створення позитивного іміджу реалізується у зв'язці «реформи – індикатори – комунікація»: короткострокові кампанії узгоджуються з довгостроковими цілями, а участь у міжнародних організаціях і чіткі ціннісні позиції підсилюють легітимність держави в глобальному середовищі. Для забезпечення керованості необхідні міжвідомча коор-

динація стратегічних комунікацій, публічної дипломатії та культурної політики; брэндинг державної служби як роботодавця; інструменти відкритих даних і регулярна звітність; незалежний аудит і стійкі канали зворотного зв'язку; системна громадянська та медіаосвіта; а також програми патріотичного виховання, що зміцнюють соціальну згуртованість і резилієнтність до дезінформації. У сукупності це переводить іміджеву політику з епізодичних кампаній у сталий, відтворюваний і вимірюваний режим.

Висновки. Іміджеву політику держави доцільно розглядати як керований набір механізмів управління довірою, що перетворює результати публічної політики на символічний капітал держави. Ефективність цієї політики забезпечується поєднанням змісту реформ із релевантною комунікацією за логікою «образ – ставлення – намір»; поліцентричною координацією суб'єктів через єдину комунікаційну рамку; операційною вимірюваністю (міжнародні індекси ефективності) та адаптивними інституційними відповідями на зовнішні й внутрішні фактори впливу.

Доцільно зазначити, що іміджева політика має розвиватися як інфраструктура довіри, де комунікація є не допоміжною, а стратегічною функцією управління. У сучасному глобальному середовищі, позначеному інформаційними війнами, зростанням ролі репутаційних ризиків і дефіцитом достовірності, успіх держави визначається її здатністю бути послідовною, передбачуваною й морально автентичною. Перспективними напрямками подальших досліджень і практичного впровадження є: деталізація метрик впливу – поєднання даних аналітики сприйняття з поведінковими індикаторами; розроблення кризових протоколів на рівні міжвідомчих для посилення узгодженості дій у кризових ситуаціях; розширення освітніх програм у сфері стратегічних комунікацій і державного брэндингу, які підвищують інформаційну резилієнтність аудиторій і професійну спроможність управлінців; інтеграція етичних стандартів і сервісних критеріїв довіри у KPI органів влади, щоб символічні обіцянки підкріплювалися вимірюваною поведінкою. Таким чином, державна іміджева політика у XXI столітті набуває рис динамічної системи управління довірою, яка поєднує комунікаційну гнучкість із інституційною сталістю та формує підґрунтя репутаційної стійкості України у світі.

Література:

1. Павлюх М. В. Публічна дипломатія як тренд у сучасних політичних відносинах: процеси трансформації. *Політичне життя*. 2022. №4. С. 122–127.
2. Політологія: терміни, поняття, персоналії, схеми, таблиці. Навчальний словник-довідник для студентів. Уклали: В. М. Піча, Н. М. Хома. К., 2000. 320 с.
3. Почепцов Г. Г. Іміджмейкінг. Київ : Видавництво «Академія», 2009. 276 с.
4. Почепцов Г. Г. Фейк: технології спотвореної реальності. Київ: КиєвоМогилянська академія, 2020.
5. Федорів Т. В. Співвідношення понять імідж і репутація у державному управлінні. *Вісник НАДУ*. 2011. № 2. С. 25–29.
6. Anholt S. *Competitive Identity: The New Brand Management for Nations, Cities and Regions*. London: Palgrave Macmillan, 2007. 134 p.
7. Anholt S. *Places: Identity, Image and Reputation*. London: Palgrave Macmillan, 2010. 178 p.
8. Boulding K. *The Image. Knowledge in Life and Society*. MI : University of Michigan Press. 1956. 175 p.
9. Dinnie K. *Nation Branding: Concepts, Issues, Practice*. 3rd ed. London: Routledge, 2022. 302 p.
10. Dowling, G. R. *Creating Corporate Reputations: Identity, Image, and Performance*. Oxford: Oxford University Press, 2001. 272 p.
11. Smith, Ronald D. *Strategic Planning for Public Relations*. New York: Routledge, 2013. 480 p.
12. United Nations Development Programme. *Human Development Report 2023/24*. New York : UNDP, 2024.

Дата надходження статті: 31.10.2025

Дата прийняття статті: 20.11.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 323.2; 316.722

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-5](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-5)

Ірина КРИНИЧНА

доктор наук з державного управління, професор,
провідний науковий співробітник відділу проблем державного управління та адміністративного права,
Інститут держави і права імені В.М. Корецького Національної академії наук України,
krynuchnairyna19@gmail.com
ORCID: 0000-0002-2823-3397

МУЛЬТИКУЛЬТУРАЛІЗМ ЯК ЧИННИК ДЕМОКРАТИЧНОГО РОЗВИТКУ СУСПІЛЬСТВА ТА РОЗБУДОВИ КІБЕРПРОСТОРУ У КОНТЕКСТІ СУЧАСНОЇ ЕТНОПОЛІТИКИ

У статті розглянуто феномен мультикультуралізму як один із ключових чинників демократичного розвитку сучасного суспільства. Аналізуються концептуальні підходи до мультикультуралізму у контексті західної філософської і політичної думки, простежуються трансформації ідей мультикультурності в політичних практиках різних країн. Обґрунтовано вплив культурного різноманіття на легітимацію демократичних інституцій, формування громадянської ідентичності та розвиток інклюзивних політик. У статті використано досвід таких країн, як США, Канада, Велика Британія, Нідерланди, Швеція, де мультикультуралізм є, або був елементом державної політики. У статті наголошується, що сучасний стан етнополітики вимагає її фундаментального перегляду, спрямованого на переосмислення традиційних підходів та формування нових пріоритетів. Цей процес неможливий без ґрунтовного аналізу наявних і добре усталених теорій мультикультуралізму, які залишаються базовим концептуальним підґрунтям. Водночас сучасні реалії висувують потребу у розробленні нових моделей корегуляції, що не лише спираються на попередні теоретичні надбання, а й адекватно відповідають на виклики кіберпростору. Останній характеризується такими феноменами, як гібридність, номадичність, тимчасовість, анонімність, а в окремих випадках і десуб'єктивований кіберпсихоз, що зумовлює появу якісно нових ризиків та механізмів соціальної взаємодії. Зазначається, що кіберреволюція – це процес всеохопної автоматизації технологічних практик, у межах якої відбувається десуб'єктивізація індивіда та звуження його можливостей для самовизначення. За таких умов, кіберпростір постає не як нова арена для регулювання етнополітичних відносин, а радше як акселератор їхньої дезінтеграції. Цифрові технології, замість виконання інтегрованої функції, сприяють фрагментації суспільного простору, продовжуючи множинні та відокремлені, а подекуди й радикалізовані мікроспільноти, які, в свою чергу, характеризуються запереченням універсальних нормативних систем, делегітимацією державних інституцій та формуванням альтернативних, часто постнаціональних ідентичностей, які ускладнюють процеси політичної консолідації та соціальної інтеграції.

Ключові слова: мультикультуралізм, демократія, етнополітика, культурна різноманітність, соціальна інтеграція, громадянське суспільство, цифровізація, кіберпростір, кіберпротест.

Iryna Krynychna. MULTICULTURALISM AS A FACTOR IN THE DEMOCRATIC DEVELOPMENT OF SOCIETY AND DEVELOPMENT OF CYBERSPACE IN THE CONTEXT OF CONTEMPORARY ETHNOPOLITICS

The article examines the phenomenon of multiculturalism as one of the key factors in the democratic development of modern society. It analyses conceptual approaches to multiculturalism in the context of Western philosophical and political thought and traces the transformation of ideas of multiculturalism in the political practices of different countries. The influence of cultural diversity on the legitimisation of democratic institutions, the formation of civic identity and the development of inclusive policies is substantiated. The article draws on the experience of countries such as the United States, Canada, Great Britain, the Netherlands and Sweden, where multiculturalism is or has been an element of state policy. The article emphasises that the current state of ethnic policy requires a fundamental review aimed at rethinking traditional approaches and forming new priorities. This process is impossible without a thorough analysis of existing and well-established theories of multiculturalism, which remain the basic conceptual foundation. At the same time, modern realities necessitate the development of new models of co-regulation that not only build on previous theoretical achievements but also adequately respond to the challenges of cyberspace. The latter is characterised by phenomena such as hybridity, nomadism, temporality, anonymity, and in some cases, desubjectivised cyberpsychosis, which gives rise to qualitatively new risks and mechanisms of social interaction. It is noted that the cyber revolution is a process of comprehensive automation of technological practices, within which the desubjectification of the individual and the narrowing of their opportunities for self-determination take place. Under such conditions, cyberspace appears not as a new arena for regulating ethnopolitical relations, but rather as an accelerator of their disintegration. Instead of performing an integrated function, digital technologies contribute to the fragmentation of public space, perpetuating multiple and isolated, and sometimes radicalised micro-communities, which, in turn, are characterised by the rejection of universal normative systems, the delegitimation of state institutions and the formation of alternative, often post-national identities that complicate the processes of political consolidation and social integration.

Key words: Theories of multiculturalism, democracy, cultural diversity, social integration, civil society, digitalization, cyberspace, cyberprotest.

Постановка проблеми. У сучасному контексті глобалізації та поступової ерозії класичної моделі національних держав, на тлі все більшої свободи рухів людей та капіталів, а також появи нових та могутніх недержавних акторів, питання співіснування різних культурних груп актуальне як ніколи раніше. Поточна робота розглядає два виміри проблематики співіснування різних культурних груп – вертикальне регулювання інтеграції різних культур, що передбачає політичну стратегію та горизонтальна інтеграція, яка передбачає здатність епістемологічного поля соціуму прийняти іншу групу. На фоні істотного протистояння та переплетіння вертикального регулювання і горизонтальної інтеграції виникають соціальні тріщини у формі небажання прийняття іншого чи протистояння державної інтелектуальної гегемонії.

На окрему увагу заслуговує онлайн радикалізація і вкрай актуальний, у переважній більшості правий кіберпротест, який використовує децентралізований простір мережі на протигагу державній ієрархії та етнополітиці. Поточний дискурс про державну „колонізацію“ мережі відбувається практично повсюдно, як у демократичних державах – ЄС (Chat Control), Великобританія (Investigatory Powers Act.), так і в авторитарних державах – РФ (Створення державної інфраструктури інтернету), КНР (Great Firewall of China) та ін., у певному сенсі створюють напругу та недовіру до будь-якої державної політики.

Виходячи з названих викликів, ставиться актуальне питання про фундаментальний перегляд етнополітики та встановлення нових фокусів і пріоритетів, що вимагають не тільки аналіз існуючих і добре усталених теорій мультикультуралізму, але також і розробка нових підходи корегуляції, що спираються на них, відповідають на нові виклики кіберпростору.

Метою статті є аналіз базових концепцій етнополітики та мультикультуралізму, їх ролі у затвердженні інклюзивної політики і легітимації демократичних інститутів, а також розгляд викликів, що виникають в умовах цифрового середовища та кіберпростору. Особлива увага приділяється акселераціоністській критиці ідентичності, яка зосереджується на процесах її розмивання та трансформації у мережевих контекстах.

Стан розробки проблеми та методи дослідження. Проблематика мультикультуралізму, етнополітики та загалом співіснування різних етнічних груп та ідентичностей були фундаментально розглянуті такими авторами як Anthony D. Smith, Benedict Anderson, Ernest Gellner, Eric Hobsbawm, Donald Horowitz,

Arend Lijphart, Walker Connor, Will Kymlicka, Charles Taylor, Bhikhu Parekh, Iris Marion Young, James Tully, Chantal Mouffe, Etienne Balibar, Axel Honneth [1 – 16].

На особливу увагу заслуговують роботи Хабермаса, зокрема „The Theory of Communicative Action“, „The Postnational Constellation“, а також його ідея „Verfassungspatriotismus“, M. Foucault [17, 18].

У контексті викликів кіберпростору, кіберрадикалізму та колонізації інтернету слід відзначити наступних авторів: Lawrence Lessig, Jack Goldsmith і Tim Wu, Manuel Castells, Zizi Papacharissi, Dana Boyd, Bauböck, Koopmans і Statham, Shoshana Zuboff, Rebecca MacKinnon, Ronald Deibert, Milton Mueller [19–30].

Також буде цікаво розглянути деякі роботи Ніка Ланда, Седі Плента та Марка Фішера (CCRU), в яких інтернет і кіберпростір сприймаються як акселератор децентралізації, розпаду суверенітету, появи нових неконтрольованих суб'єктів, місцевість партизанської jangle кібер-війни та правих кіберпротестів, що слугуватимуть свого роду антиподом Хабермасу і будь-яким іншим теоретикам ідентичності та етнополітики у цій статті.

Методи дослідження. Загально-наукові: аналіз, індукція, дедукція, узагальнення, дискурсівний аналіз; системно-функціональні: інституціональний, структурно-функціональний; соціологічні: спостереження; міждисциплінарний підхід. А також, для вивчення проблематики мультикультуралізму, етнополітики, співіснування різних етнічних груп та ідентичностей були використані такі підходи, як: акселераціонізм, неореакція, інтегративний мультикультуралізм, конституційний патріотизм, культурна асиміляція, інституціоналізаційне різноманіття, раціональна інтеграція та спекулятивний реалізм.

Виклад основного матеріалу. Етнополітика як галузь політичної теорії та практики формувалася навколо питання про співвідношення етнічної приналежності, національної держави та легітимності демократичних інститутів. Класичні дослідження націй та етнічності Бенедикта Андерсон, Ентоні Сміт, Ернеста Геллнер, Еріка Гобсбаун заклали основу для розуміння культурних спільнот як уявних або сконструйованих, але таких, що мають стійкий політичний вплив. Цей „традиційний“ підхід бере свій сенс в ідеї спільності як уявного конструкта. Як писав Бенедикт Андерсон: *“нація ... є уявною політичною спільнотою – і уявною як вроджено обмеженою і суверенною”* (“the nation ... is an imagined political community – and imagined as both in inherently limited and sovereign”) [1, с. 6].

У подальшому, політична теорія звернулася до проблеми управління етнічним і культурним різноманіттям, що призвело до появи концепцій мультикультуралізму Уїлла Кімліка, Чарльза Тейлора, Бхікху Парекха, а також інституційних моделей узгодження інтересів у багатонаціональних суспільствах Аренда Лейпхарта, Дональда Хоровіца. Ці підходи стали теоретичним фундаментом для сучасної дискусії про інклюзію та справедливість, а також про можливість конституційного закріплення різноманіття.

Так, у Канаді мультикультуралізм був офіційно закріплений у державній політиці з 1971 року і включає в себе такі елементи: підтримка мов меншин, фінансування етнічних ЗМІ, антидискримінаційне законодавство. Аналогічні практики застосовувалися у Великій Британії зокрема, в міграційній політиці 1980 – 1990-х рр., у Нідерландах через інтеграційні програми для мусульманських спільнот.

У Швеції через соціальну політику, починаючи з 1970-х років, а у 1975 році була остаточно затверджена політика мультикультуралізму, тобто усі етнічні групи і меншини мають право зберігати свою культурну ідентичність. Швеція – перша країна Європи, що на рівні державної політики закріпила підхід мультикультуралізму. Попри прогресивність політики мультикультуралізму, Швеція стикається з проблемами геттоїзації, економічної інтеграції, а у політичному дискурсі точаться дебати, зокрема партія “Шведські демократи” виступає проти надмірної відкритості імміграційної політики. Сьогодні Швеція залишається однією з найбільш мультикультурних країн Європи, у якій діє принцип „інтеграції через різноманіття“, хоча останнім часом уряд наголошує на балансі між інтеграцією та соціальною єдністю.

Разом з тим, критики зазначають, що мультикультуралізм може сприяти сегрегації, утворенню „паралельних суспільств“. У відповідь на це сучасні концепції пропонують моделі „інтегративного мультикультуралізму“, де підтримка різноманітності поєднується з вимогами базової діяльності до демократичних цінностей. На додаток до класичних моделей мультикультуралізму, Хабермас пропонує концепцію публічної сфери і конституційного патріотизму, де легітимність і інтеграція досягаються через участь громадян у раціональному дискурсі. Такий підхід акцентує увагу не на культурній асиміляції, а на процедурах, що забезпечують спільне прийняття правил у багатонаціональних суспільствах. Крім того, ідея “Verfassungspatritotismus” (з нім. – Кон-

ституційний патріотизм) доповнює цей підхід зміщенням лояльності не до етнічної чи культурної нації, а до демократичних процедур і прав, закріплених у Конституції.

На перевагу підходам, орієнтованим на інституалізацію різноманіття та раціональну інтеграцію культурних груп, радикальна філософія Ніка Ланда пропонує зовсім іншу перспективу. Його дослідження, починаючи з робіт 1990-х років і до маніфесту “Темного Просвітлення” (The Dark Enlightenment, 2012) стверджують, що сучасні процеси глобалізації та цифровізації не можуть бути зрозумілі через категорії та є не стійкими структурами, що підлягають захисту і закріпленню, а тимчасовими утвореннями, які неминуче розмиваються в потоках технокапіталістичної акселерації.

Ланд зазначав: *“Машинне бажання може здаватися децю нелюдським, оскільки воно руйнує політичні культури, знищує традиції, розчиняє суб’єктивність і проникає крізь системи безпеки, слідуючи бездушному тропізму до повного контролю. Це тому що людству здається історією капіталізму - є вторгненням з майбутнього штучного інтелектуального простору, який повинен повністю зібратися з ресурсів свого ворога”* [2, с. 319–344].

У цьому тексті Ланд описує, як із плином технологічно-капіталістичної динаміки старі форми ідентичності, зокрема етнічні, національні, культурні, політичні та традиційні, які гуртуються на етнополітиці руйнуються, що можна пов’язати з трансформацією етнічної ідентичності в кіберпросторі.

Отже, підхід Ніка Ланда передбачає, що ідентичність, якою оперує етнополітика, прагнучи зберегти баланс між різними групами, не підлягає збереженню в контексті капіталістичної акселерації. Ідентичність розчиняється в капіталістичних процесах і кіберпросторових джунглях. На відміну від „класичної“ етнополітики, яка прагне зафіксувати ідентичність різноманітними способами, такими як конституція, квоти уряду тощо, кіберпросторовий виклик говорить про гібридний, номадичний, тимчасовий, анонімний і в певних випадках навіть десуб’єктивований кіберпсихоз і розчинене в потоці мережі “Я”. Кіберреволюція, зумовлена автоматизацією технологічних процесів, поступово втрачає потребу у людському суб’єкті, не кажучи вже про його самовизначення, людина відсувається на другий план під тиском технології.

У свою чергу, кіберпростір виступає не як нове поле для регулювання етнополітики, а як прискорювач її розпаду. На відміну від Хабермаса, який бачить у комунікації та публічній сфері інструмент інтеграції та взаєморозу-

міння, Нік Ланд підкреслює фрагментарність і нестійкість мережевих зв'язків. Цифрові технології не об'єднують, а, навпаки, сегментують суспільство, створюючи розгалужені і часто радикалізовані мікроспільноти, які не визнають універсальні і фіксовані норми та державні інститути.

Радикальні онлайн-рухи, від мережевих правих протестів до субкультур кібер-анархізму, можна розглядати як підтвердження цієї логіки: вони підривають традиційні механізми етнополітичного управління, замінюючи державну ієрархію децентралізованими, меметичними та анонімними формами колективної дії. У цьому сенсі Нік Ланд не стільки протиставляється необхідності мультикультуралізму, скільки демонструє його фундаментальну обмеженість в епоху цифрової акселерації, де ідентичність стає плинною, номадичною, невловимою і принципово не зводиться до фіксованих, конституційних або інституційних схем.

Висновки. Дослідження мультикультуралізму як чинника розвитку демократичного суспільства широко висвітлені в працях видатних теоретиків, таких як Ернест Гелнер, Бенедикт Андерсон, Ерік Гобсбаум, Ентоні Д. Сміт, а також представників ліберального мультикультуралізму – Вілла Кімліки, Чарльза Тейлора, Бхіку Парека, Фйріс Маріон Янг, Джеймса Туллі. Їхні ідеї створили основу для розуміння того, як культурне різноманіття може бути інституціоноване та інтегроване в механізми демократії. Також, Хабермас, Axel Honneth I Chanatal

Mouffe внесли важливі штрихи в механізми демократії, акцентуючи увагу на дискурсивній демократії та визнанні агоністичної політики, що дозволило глибше проаналізувати механізми підтримки справедливості та діалогу в умовах культурного плюралізму.

Разом з тим, більша частина цих концепцій формувалася до розширення кіберпростору, яке докорінно змінює уявлення про етнополітику. Сучасні мережеві технології не просто стають додатковим фоном, але радикально розвивають і реструктурують ідентичності, сприяючи фрагментації спільнот і виникненню нових форм культурної, політичної та етнічної взаємодії, що не підвладні класичним моделям аналізу. У цьому контексті філософія Ніка Ланда виявляється значущою, оскільки трактує кіберпростір як активну силу, що деконструє традиційні етнонаціональні структури і вибудовує нові типи ідентичностей.

Отже, аналіз мультикультуралізму в XXI столітті не можна обмежувати рамками національної держави і класичної теорії демократії. Цифрова епоха вимагає переосмислення етнополітики як феномену, що постійно змінюється і піддається впливу цифрових процесів. У цьому ключі стає актуальним синтез: класичні підходи до мультикультуралізму зберігають затребуваність для аналізу демократичних практик, але у поєднанні з радикальними філософськими концепціями – наприклад, підходом Ланда, тобто з'являється можливість адекватно осмислити сучасні виклики та нові можливості, що формуються кіберпростором.

Література:

1. Anderson, Benedict. *Imagined Communities: Reflections on the Origin and Spread of Nationalism*. London: Verso, 1983. 160 p. *pread of Nationalism*. London: Verso, 1983. 160 p.
2. Land, Nick. "Machinic Desire." In: *Fanged Noumena: Collected Writings 1987–2007*. Urbanomic / Sequence Press, 2011, pp. 319–344. ISBN 978-0-9553087-8-9.
3. Balibar, Éric. *Politics and the Other Scene*. London; New York: Verso, 2002. 191 p.
4. Connor, Walker. *Ethnonationalism: The Quest for Understanding*. Princeton: Princeton University Press, 1994. 222 p.
5. Gellner, Ernest. *Nations and Nationalism*. 2nd ed. Oxford: Blackwell, 2006. 230 p.
6. Hobsbawm, Eric J. *Nations and Nationalism since 1780: Programme, Myth, Reality*. 2nd ed. Cambridge: Cambridge University Press, 1992. 214 p.
7. Horowitz, Donald L. *Ethnic Groups in Conflict*. 2nd ed. Berkeley: University of California Press, 2000. xiv, 697 p.
8. Honneth, Axel. *The Struggle for Recognition: The Moral Grammar of Social Conflicts*. Cambridge: Polity Press, 1995. 352 p.
9. Kymlicka, Will. *Multicultural Citizenship: A Liberal Theory of Minority Rights*. Oxford: Oxford University Press, 1995. 280 p.
10. Lijphart, Arend. *Patterns of Democracy: Government Forms and Performance in Thirty-Six Countries*. 2nd ed. New Haven: Yale University Press, 2012. 552 p.
11. Mouffe, Chantal. *The Democratic Paradox*. London; New York: Verso, 2000. 143 p.
12. Parekh, Bhikhu. *Rethinking Multiculturalism: Cultural Diversity and Political Theory*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2000. 272 p.
13. Smith, Anthony D. *Nationalism and Modernism*. London; New York: Routledge, 1998. 380 p.

14. Taylor, Charles. *Multiculturalism: Examining the Politics of Recognition*. Princeton: Princeton University Press, 1994. 272 p.
15. Tully, James. *Strange Multiplicity: Constitutionalism in an Age of Diversity*. Cambridge; New York: Cambridge University Press, 1995. 215 p.
16. Young, Iris Marion. *Justice and the Politics of Difference*. Princeton: Princeton University Press, 1990. 286 p.
17. Habermas, Jürgen. *The Theory of Communicative Action*. Vol. 1: Reason and the Rationalization of Society. Boston: Beacon Press, 1984. 364 p.
18. Foucault, Michel. *Society Must Be Defended: Lectures at the Collège de France, 1975–1976*. Eds. Mauro Bertani and Alessandro Fontana; trans. David Macey. New York: Picador, 2003. 368 p.
19. Lessig, Lawrence. *Free Culture: How Big Media Uses Technology and the Law to Lock Down Culture and Control Creativity*. New York: Penguin Press, 2004. 348 p.
20. Goldsmith, Jack L.; Wu, Tim. *Who Controls the Internet? Illusions of a Borderless World*. Oxford: Oxford University Press, 2006. 384 p.
21. Wu, Tim. *The Attention Merchants: The Epic Scramble to Get Inside Our Heads*. New York: Knopf, 2017. 512 p.
22. Castells, Manuel. *The Rise of the Network Society*. Vol. 1 of *The Information Age: Economy, Society and Culture*. Oxford: Blackwell, 1996. 556 p.
23. Jenkins, Henry; Ito, Mizuko; boyd, danah. *Participatory Culture in a Networked Era*. Cambridge; Medford: Polity Press, 2015. 160 p.
24. Bauböck, Rainer. *Democratic Inclusion: Rainer Bauböck in Dialogue*. Manchester: Manchester University Press, 2018.
25. Koopmans, Ruud; Statham, Paul, eds. *Challenging Immigration and Ethnic Relations Politics: Comparative European Perspectives*. Oxford: Oxford University Press, 2000. 352 p.
26. Zuboff, Shoshana. *The Age of Surveillance Capitalism: The Fight for a Human Future at the New Frontier of Power*. New York: PublicAffairs, 2019. 691 p.
27. MacKinnon, Rebecca. *Consent of the Networked: The Worldwide Struggle for Internet Freedom*. New York: Basic Books, 2012. 302 p.
28. Deibert, Ronald J. *Black Code: Inside the Battle for Cyberspace*. Toronto: House of Anansi Press, 2013. 320 p.
29. Mueller, Milton L. *Networks and States: The Global Politics of Internet Governance*. Cambridge, MA: MIT Press, 2010. 356 p.

Дата надходження статті: 05.11.2025

Дата прийняття статті: 03.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 349.22(477):355.01

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-6](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-6)

Василь ПАРАСЮК

кандидат юридичних наук, доцент,
доцент кафедри загальноправових дисциплін
Львівського державного університету внутрішніх справ,
доцент кафедри права Львівського інституту ПрАТ
«ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
Parasyuk@ukr.net
ORCID: 0000-0002-8195-7597

РЕАЛІЗАЦІЯ ТА ОБМЕЖЕННЯ ПРИНЦИПІВ ТРУДОВОГО ПРАВА В УМОВАХ ВІЙНИ В УКРАЇНІ

У статті досліджуються особливості реалізації та обмеження принципів трудового права України в умовах воєнного стану, запровадженого у зв'язку зі збройною агресією російської федерації. Наголошується, що принципи трудового права – рівність прав і можливостей у сфері праці, свобода праці, справедливість, пріоритет охорони праці, забезпечення належних умов праці та захист прав працівників – є фундаментальною основою правового регулювання трудових відносин. Водночас війна зумовила необхідність їх певної трансформації та адаптації до реалій надзвичайної ситуації.

Проаналізовано законодавчі новації, зокрема положення Закону України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року № 2136-ІХ, яким тимчасово змінено або обмежено дію окремих трудових гарантій. З'ясовано, що під час війни допускається спрощений порядок укладення та розірвання трудових договорів, призупинення трудових відносин, звуження права на відпочинок, встановлення додаткових підстав для звільнення та гнучкі режими робочого часу. Водночас держава гарантує збереження ключових принципів: заборони дискримінації, забезпечення мінімальних соціальних стандартів та права на своєчасну оплату праці.

Зроблено висновок, що воєнні обмеження принципів трудового права мають винятковий і тимчасовий характер, зумовлений потребами оборони та економічної стабільності. Пріоритет надано поєднанню інтересів держави, роботодавця та працівника при збереженні базових трудових прав людини. Автор наголошує на важливості розробки механізмів післявоєнного відновлення повної дії трудових гарантій та приведення законодавства у відповідність до міжнародних стандартів, зокрема актів МОП та практики Європейського суду з прав людини.

Таким чином, стаття окреслює теоретико-правові та практичні аспекти функціонування принципів трудового права України в умовах війни, що має значення для вдосконалення національного законодавства та забезпечення прав працівників у кризових обставинах.

Додатково підкреслюється, що результати дослідження мають не лише теоретичне, а й прикладне значення, оскільки можуть бути використані при формуванні державної політики у сфері праці, підготовці проектів нормативно-правових актів, а також у правозастосовній практиці для забезпечення балансу між потребами національної безпеки та дотриманням трудових прав громадян.

Ключові слова: *трудове право, принципи трудового права, воєнний стан, обмеження трудових прав, реалізація трудових прав, трудові гарантії, організація трудових відносин, внутрішньо переміщені особи.*

Vasyl Parasiuk. IMPLEMENTATION AND LIMITATION OF LABOR LAW PRINCIPLES IN WAR CONDITIONS IN UKRAINE

The article examines the features of the implementation and restrictions of the principles of labor law of Ukraine in the conditions of martial law, introduced in connection with the armed aggression of the Russian Federation. It is emphasized that the principles of labor law - equality of rights and opportunities in the sphere of labor, freedom of labor, justice, priority of labor protection, ensuring proper working conditions and protection of the rights of employees - are the fundamental basis for the legal regulation of labor relations. At the same time, the war necessitated the need for their certain transformation and adaptation to the realities of the emergency situation. Legislative innovations are analyzed, in particular the provisions of the Law of Ukraine "On the Organization of Labor Relations in Conditions of Martial Law" dated March 15, 2022 No. 2136-IX, which temporarily changed or limited the effect of certain labor guarantees. It was found that during the war, a simplified procedure for concluding and terminating employment contracts, suspending employment relations, narrowing the right to rest, establishing additional grounds for dismissal and flexible working hours are allowed. At the same time, the state guarantees the preservation of key principles: the prohibition of discrimination, the provision of minimum social standards and the right to timely payment of labor.

It is concluded that wartime restrictions on the principles of labor law are exceptional and temporary in nature, due to the needs of defense and economic stability. Priority is given to combining the interests of the state, employer and employee while preserving basic human labor rights. The author emphasizes the importance of developing mechanisms for the post-war restoration of the full effect of labor guarantees and bringing the legislation into line with international standards, in particular ILO acts and the practice of the European Court of Human Rights.

Thus, the article outlines the theoretical, legal and practical aspects of the functioning of the principles of labor law of Ukraine in wartime, which is important for improving national legislation and ensuring the rights of workers in crisis situations.

It is additionally emphasized that the results of the study have not only theoretical, but also applied significance, as they can be used in the formation of state policy in the labor sphere, the preparation of draft regulatory legal acts, as well as in law enforcement practice to ensure a balance between the needs of national security and compliance with the labor rights of citizens.

Key words: labor law, principles of labor law, martial law, restrictions on labor rights, implementation of labor rights, labor guarantees, organization of labor relations, internally displaced persons.

Постановка питання. Збройна агресія проти України та запровадження воєнного стану зумовили суттєві трансформації у сфері правового регулювання праці. Принципи трудового права, які зазвичай виступають фундаментальною основою трудових відносин, у кризових умовах зазнають тимчасових обмежень та змін. У зв'язку з цим виникає необхідність наукового аналізу того, яким чином реалізуються та забезпечуються базові трудові права людини, які саме принципи зазнали найбільших обмежень, а також наскільки такі зміни відповідають вимогам Конституції України, міжнародних стандартів у сфері праці та практиці Європейського суду з прав людини. Дослідження цих аспектів є важливим як для теорії трудового права, так і для формування ефективних механізмів відновлення повної дії трудових гарантій після завершення війни.

Метою статті є з'ясування особливостей реалізації та обмеження принципів трудового права України в умовах воєнного стану, аналіз законодавчих новацій у сфері організації трудових відносин у період війни, а також оцінка їх відповідності конституційним засадам і міжнародним стандартам захисту трудових прав людини.

Стан опрацювання проблематики. Питання принципів трудового права та їхньої ролі в регулюванні трудових відносин традиційно перебувають у центрі уваги учених-правників. Значний внесок у дослідження загальнотеоретичних засад трудового права зробили О. Прокопенко, Н. Болотіна, П. Пилипенко, які розглядали принципи як фундаментальні положення, що визначають зміст і спрямованість трудового законодавства. Окремі аспекти правового регулювання праці в умовах надзвичайних ситуацій досліджувалися у працях С. Вавженчука, О. Ярошенка, які акцентували увагу на проблемі забезпечення балансу між інтересами держави та працівника.

Разом з тим питання реалізації та обмеження принципів трудового права саме в умовах воєнного стану в Україні до цього часу комплексно не досліджувалося. Більшість публікацій має фрагментарний характер і стосується окремих аспектів – укладення та

припинення трудового договору, призупинення трудових відносин, гарантій внутрішньо переміщених осіб чи правових наслідків мобілізації.

Таким чином, дана проблематика потребує подальшого ґрунтовного дослідження з метою вироблення теоретичних висновків і практичних рекомендацій щодо удосконалення трудового законодавства в умовах війни та післявоєнного відновлення.

Виклад основного матеріалу. Збройна російська агресія проти України та запровадження воєнного стану суттєво змінили умови функціонування ринку праці й систему правового регулювання трудових відносин. Традиційні принципи трудового права, які виступають гарантією реалізації прав працівників і визначають напрями розвитку трудового законодавства, зазнали тимчасових обмежень та трансформацій. Такі зміни зумовлені необхідністю забезпечення обороноздатності держави, мобілізації ресурсів і підтримання економічної стабільності, але водночас породжують ризики звуження конституційних прав і свобод людини.

Актуальність теми зумовлена потребою у науковому аналізі того, наскільки обмеження трудових прав і модифікація їхніх принципів у період війни відповідають Конституції України, міжнародним трудовим стандартам та практиці Європейського суду з прав людини. Важливим є також пошук оптимального балансу між інтересами держави, роботодавців та найманих працівників, що дозволить зберегти соціальну стабільність у суспільстві.

У цьому контексті дослідження має значення не лише для розвитку трудового права як науки, а й для формування практичних рекомендацій щодо вдосконалення національного законодавства в умовах війни та під час післявоєнної відбудови України.

Принципи трудового права – це фундаментальні засади, на яких ґрунтується система трудового законодавства. Вони визначають права та обов'язки суб'єктів трудових відносин і відображають основні ідеї, що лежать в основі трудового права. Прикладами таких принципів є свобода праці та зайнятості, право на захист від безробіття, заборона примусової

праці, визначеність трудової функції та принцип координації інтересів працівників і роботодавців.

Н.Б. Болотіна вважає, що принципи права – керівні засади, ідеї, які зумовлені об'єктивними закономірностями існування, рівнем розвитку суспільства й визначають зміст і спрямованість правового регулювання. Значення принципів права полягає в тому, що вони в стислому вигляді, концентровано відображають найсуттєвіші риси комплексу правових норм у конкретній сфері суспільних відносин [1, с. 96].

На думку П.Д. Пилипенка, принципами трудового права як системи норм, покликаних забезпечувати трудові й тісно пов'язані з ними відносини, є засадничі ідеї, що визначають сферу його дії, порядок установавання прав та обов'язків суб'єктів, гарантії захисту їхніх прав і законних інтересів. Це своєрідна система координат, у рамках якої розвивається вся галузь, і водночас вектор, який указує напрям цієї галузі [5, с. 56].

С.М. Прилипко та О.М. Ярошенко зазначають, що під принципами трудового права варто розуміти виражені в законодавстві вихідні засади, керівні ідеї, що характеризують основний зміст і внутрішню єдність правового регулювання трудових і пов'язаних із ними відносин. Принципи визначають зміст і розвиток правових норм у межах трудового права та його інститутів. З одного боку, принципи відображають закономірності трудового права, а з іншого – являють собою найбільш загальні норми, які діють у всій сфері правового регулювання праці й поширюються на всіх суб'єктів трудового права [7, с. 40, 41].

На думку О. В. Старчук, під принципами трудового права необхідно розуміти засадничі ідеї, що лежать в основі трудового права, визначають зміст і спрямованість його норм, за допомогою яких здійснюється правове регулювання трудових та тісно пов'язаних з трудовими відносин й характеризуються системністю та взаємоузгодженістю, предметною визначеністю, загальнообов'язковістю, універсальністю, загальною значущістю, стабільністю, регулятивністю [10, с. 163].

Проаналізувавши визначення, які наводять науковці, можна дійти висновку, що принципи трудового права виконують подвійну функцію: вони одночасно визначають фундаментальні засади галузі та спрямовують розвиток трудового законодавства. Принципи мають соціальне та правове підґрунтя, відображають закономірності суспільного розвитку і відповідають потребам трудових відносин. Вони універсальні та обов'язкові для всіх суб'єктів

трудового права, охоплюють як зміст прав і обов'язків, так і гарантії їхнього захисту.

Узагальнене визначення принципів трудового права можна сформулювати так: принципи трудового права – це базові засадничі ідеї та керівні засади, що визначають зміст і напрям розвитку трудового законодавства, забезпечують встановлення прав і обов'язків суб'єктів та гарантують захист їхніх трудових прав у всій сфері правового регулювання праці

На нашу думку фундаментальною основою правового регулювання трудових відносин займають наступні принципи.

Рівність прав і можливостей. Кожна особа має рівні права на працю без дискримінації; забезпечує рівні стартові умови для всіх учасників трудових відносин.

Відповідно до ст. 43 Конституції України держава створює умови для повного здійснення громадянами права на працю, гарантує рівні можливості у виборі професії та роду трудової діяльності, реалізовує програми професійно-технічного навчання, підготовки і перепідготовки кадрів відповідно до суспільних потреб [3].

Згідно ст. 2⁻¹ Кодексу законів про працю України забороняється будь-яка дискримінація у сфері праці, зокрема порушення принципу рівності прав і можливостей, пряме або непряме обмеження прав працівників залежно від раси, кольору шкіри, політичних, релігійних та інших переконань, статі, етнічного, соціального та іноземного походження, віку, стану здоров'я, інвалідності, гендерної ідентичності, сексуальної орієнтації, підозри чи наявності захворювання на ВІЛ/СНІД, сімейного та майнового стану, сімейних обов'язків, місця проживання, членства у професійній спілці чи іншому громадському об'єднанні, участі у страйку, звернення або наміру звернення до суду чи інших органів за захистом своїх прав або надання підтримки іншим працівникам у захисті їхніх прав, повідомлення про можливі факти корупційних або пов'язаних з корупцією правопорушень, інших порушень Закону України «Про запобігання корупції», а також сприяння особі у здійсненні такого повідомлення, за мовними або іншими ознаками, не пов'язаними з характером роботи або умовами її виконання [2]. Як прикладом застосування даного принципу є заборона дискримінації при працевлаштуванні внутрішньо переміщених осіб; рівний доступ до вакансій у державних установах і приватному секторі.

Свобода праці. Право вільно обирати професію, місце роботи, змінювати роботодавця; заборона примусової праці. У відповідності до

ст. 43 Конституції України кожен має право на працю, що включає можливість заробляти собі на життя працею, яку він вільно обирає або на яку вільно погоджується. Використання примусової праці забороняється [3]. Прикладом може бути те, що працівники під час війни можуть перевестися до іншого регіону або роботодавця через евакуацію або зміну місця проживання.

Справедливості. Забезпечення об'єктивного, збалансованого регулювання прав та обов'язків; захист слабших сторін трудових відносин. Наприклад, контроль за оплатою праці в умовах війни; справедливий розподіл обов'язків між працівниками, евакуйованими та залишеними на місці.

Пріоритет охорони праці. Права на безпечні і здорові умови праці мають перевагу над економічними інтересами роботодавця, це закріплено в Конституції України та Законі України «Про охорону праці». Згідно п. 5 ст. 88 Кодексу законів про працю України передбачено право на здорові та безпечні умови праці (додержання правил і норм з техніки безпеки, необхідні освітлення, опалення, вентиляція, усунення шкідливих наслідків шуму, випромінювань, вібрації та інших факторів, які негативно впливають на здоров'я працівників, тощо) [2]. Як приклад може бути впровадження безпечних умов роботи у сховищах, укриттях, дистанційна робота, забезпечення спецодягом і засобами захисту.

Забезпечення належних умов праці. Створення умов, що відповідають санітарним, технічним та соціальним стандартам; підтримка здоров'я та продуктивності. Умови праці на робочому місці, безпека технологічних процесів, машин, механізмів, устаткування та інших засобів виробництва, стан засобів колективного та індивідуального захисту, що використовуються працівником, а також санітарно-побутові умови повинні відповідати вимогам нормативних актів про охорону праці (ст. 153 Кодексу законів про працю України) [2]. Для прикладу забезпечення даного принципу може полягати у організації дистанційної роботи для переміщених працівників; забезпечення доступу до відпочинку, медичного обслуговування та психологічної підтримки.

Захист прав працівників. Працівник може захистити свої трудові права, звернувшись до Державної служби України з питань праці для контролю та перевірки роботодавця, до профспілки для представництва інтересів та допомоги у вирішенні спорів, або безпосередньо до суду, який є найефективнішим, але складнішим способом захисту, подавши

позов у встановлені законом строки. Наприклад, можливість оскаржити незаконне звільнення або не виплату заробітної плати через дистанційні суди та гарячі лінії; підтримка профспілками ВПО.

У період воєнного стану особливої ваги набувають принципи рівності, свободи праці та захисту прав, адже вони дозволяють мінімізувати ризики дискримінації, примусової праці та порушення базових соціальних гарантій. Водночас пріоритет охорони праці та забезпечення належних умов праці свідчать про орієнтацію держави на збереження життя і здоров'я працівників як найвищої соціальної цінності.

Закон України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану» від 15 березня 2022 року (далі – Закон) встановлює тимчасові обмеження на застосування окремих норм трудового права для забезпечення гнучкості та захисту працівників під час воєнного стану.

Зокрема, відповідно до ст. 6 даного закону нормальна тривалість робочого часу у період дії воєнного стану може бути збільшена до 60 годин на тиждень для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо).

Для працівників, зайнятих на об'єктах критичної інфраструктури (в оборонній сфері, сфері забезпечення життєдіяльності населення тощо), яким відповідно до законодавства встановлюється скорочена тривалість робочого часу, тривалість робочого часу у період дії воєнного стану не може перевищувати 40 годин на тиждень [9].

Відповідно до ч. 2 ст. 11 Закону у період дії воєнного стану роботодавець може відмовити працівнику у наданні будь-якого виду відпусток (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку), якщо такий працівник залучений до виконання робіт на об'єктах критичної інфраструктури, робіт з виробництва товарів оборонного призначення або до виконання мобілізаційного завдання (замовлення).

У період дії воєнного стану роботодавець має право перевести працівника на іншу роботу, не обумовлену трудовим договором, без його згоди (крім переведення на роботу в іншу місцевість, на території якої тривають активні бойові дії), якщо така робота не протипоказана працівникові за станом здоров'я, лише для відвернення або ліквідації наслідків бойових дій, а також інших обставин, що ставлять або можуть становити загрозу життю чи

нормальним життєвим умовам людей, з оплатою праці за виконану роботу не нижче середньої заробітної плати за попередньою роботою.

У період дії воєнного стану допускається звільнення працівника з ініціативи роботодавця у період тимчасової непрацездатності працівника, а також у період перебування працівника у відпустці (крім відпустки у зв'язку вагітністю та пологами та відпустки для догляду за дитиною до досягнення нею трирічного віку).

Новелою чинного трудового законодавства періоду воєнного стану є врегулювання відносин, пов'язаних із призупиненням дії трудового договору. Зміст правообмежень в цьому випадку полягає у тому, що під час та за період призупинення дії трудового договору роботодавець не зобов'язаний виплачувати працівнику заробітну плату, здійснювати гарантійні та компенсаційні виплати (крім сум, які належали такому працівнику на день призупинення дії трудового договору) і забезпечувати умови праці, необхідні для виконання роботи, передбачені законодавством про працю, колективним договором і трудовим договором (у тому числі надавати, оплачувати та компенсувати будь-які відпустки, дні відпочинку, допомогу про тимчасовій непрацездатності, подавати відповідні заяви-розрахунки, передбачені законодавством про загальнообов'язкове державне соціальне страхування). Призупинення дії трудового договору супроводжується системою гарантій, зокрема, визначення терміну, на який може бути вставлено таке призупинення, граничних меж його продовження, права на відновлення дії трудового договору у повному обсязі після закінчення строку призупинення трудового договору, права на оскарження наказу (розпорядження) роботодавця про призупинення дії трудового договору, а також порядку відшкодування заробітної плати, гарантійних та компенсаційних виплат працівникам за час призупинення дії трудового договору. Призупинення дії трудового договору не тягне за собою припинення трудових відносин. Водночас це не позбавляє сторони права припинити трудовий договір з підстав, визначених законом. Призупинення трудового договору не може бути прихованим покаранням. Таким чином, позитивним є те, що законодавець не лише встановлює правообмеження трудових відносин, але й регламентує порядок та межі їх реалізації.

Порушення цього порядку покладає на роботодавця додаткові обов'язки. З одного боку правові наслідки призупинення дії трудового договору та вимушеного про-

гулу – різні. Відповідно до правової позиції Верховного Суду у складі Об'єднаної палати Касаційного цивільного суду від 05 травня 2025 року у справі № 758/4178/22 провадження № 61-6935сво24 до правовідносин, що виникають у зв'язку з призупиненням трудового договору, не можуть бути застосовані норми статті 235 КЗпП України в частині, що регулює виплати працівникові середнього заробітку за час вимушеного прогулу. З іншого боку - якщо ж незаконні дії роботодавця (незаконне призупинення дії трудового договору) позбавили працівника можливості працювати, то на роботодавця покладається обов'язок відшкодувати працівнику середню заробітну плату за час його перебування у вимушеному прогулі [6].

Під час дії воєнного стану, введеного відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану», діють обмеження та особливості організації трудових відносин, встановлені Законом. Також не застосовуються норми статті 53, ч.1 ст. 65, ч. 3-5 ст. 67, статей 71, 73, 78-1 Кодексу законів про працю України та ч. 2 ст. 5 Закону України «Про відпустки» [7]. Відповідно до ч. 2 ст. 5 Закону України «Про відпустки» святкові та неробочі дні (ст. 73 Кодексу законів про працю України) при визначенні тривалості щорічних відпусток та додаткової відпустки працівникам, які мають дітей або повнолітню дитину – особу з інвалідністю з дитинства підгрупи А І групи, не враховуються [9].

Закон запроваджує тимчасові зміни трудових відносин, спрямовані на підвищення гнучкості організації праці під час воєнного стану. Він розширює повноваження роботодавця (щодо тривалості робочого часу, переведення працівників, обмеження відпусток, звільнення), водночас встановлюючи певні гарантії для захисту прав працівників (збереження середньої зарплати при переведенні, захист від звільнення під час декретної відпустки чи догляду за дитиною).

На думку І.В. Мішук та С. Соломко, найбільш правильними кроками держави задля уникнення грубих порушень трудових прав людини є: постійний контроль за нормативно-правовою базою, а саме його актуальності у сфері трудових відносин (аналіз ситуації на ринку, вивчення проблем та недоопрацювань, впровадження нового у законодавство); підняття питання гендерне зумовленому та сексуальному насильству, оскільки потреба у детальному його аналізі існує й у мирний час, а під час війни відбувається загострення; формування плану дій у випадку переходу того чи іншого підприємства на сторону ворога; створення програм державної

підтримки, котрі будуть особливо потрібними під час війни, й додатковим позитивним механізмом у звичайному стані країни; постійне покращення міжнародних зав'язків у різних сферах, особливо у питанні трудових взаємодій; застосування досвіду іноземних країн тощо [4, с. 366].

Висновки. На підставі наведеного можна дійти висновку, що принципи трудового права України, які становлять основу правового регулювання трудових відносин, в умовах воєнного стану зазнали певних трансформацій. Законодавчі зміни, закріплені у Законі України «Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану», зумовили тимчасове обмеження окремих трудових гарантій задля забезпечення обороноздатності та економіч-

ної стабільності держави. Водночас ключові положення, такі як заборона дискримінації, гарантія мінімальних соціальних стандартів та право на своєчасну оплату праці, залишаються незмінними.

Обмеження принципів трудового права мають винятковий і тимчасовий характер, що вимагає розробки ефективних механізмів відновлення їхньої повної дії після завершення війни. Подальший розвиток трудового законодавства України повинен орієнтуватися на приведення його у відповідність до міжнародних стандартів, включаючи акти МОП та практику Європейського суду з прав людини. Це сприятиме забезпеченню балансу інтересів держави, роботодавців та працівників і зміцненню гарантій трудових прав.

Література:

1. Болотіна Н. Б. Трудове право України : підручник. 4-е вид. К. : Вікар, 2006. С. 96.
2. Кодекс законів про працю України від 10 грудня 1971 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/322-08>.
3. Конституція України від 28 червня 2025 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/254%D0%BA/96-%D0%B2%D1%80>.
4. Міщук І. В., Соломко С. Дотримання трудових прав людини у воєнний період крізь призму керівних принципів ООН з питань бізнесу і прав людини: проблеми і перспективи вдосконалення. *Аналітично-порівняльне правознавство*. 2023. № 12. С. 363–366.
5. Пилипенко П. Д. Проблеми теорії трудового права : монографія. Львів : Вид. центр Львів. нац. ун-ту, 1999. 214 с.
6. Постанова Верховного Суду у складі Об'єднаної палати Касаційного цивільного суду від 05 травня 2025 року у справі № 758/4178/22 провадження № 61-6935сво24. Єдиний державний реєстр судових рішень. URL: <https://reyestr.court.gov.ua/Review/127423072>
7. Прилипка С. М., Ярошенко О. М. Трудове право : посіб. для підгот. до держ. іспиту. Х. : Право, 2015. 230 с.
8. Про відпустки: Закон України від 15 листопада 1996 року. № 504/96-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/504/96-%D0%B2%D1%80>.
9. Про організацію трудових відносин в умовах воєнного стану: Закон України від 15 березня 2022 року. № 2136-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2136-20>.
10. Старчук О. В. Принципи трудового права України: дис. ... канд. юрид. наук: 12.00.05. Луцьк, 2011. 187 с.

Дата надходження статті: 11.11.2025

Дата прийняття статті: 09.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 321.01:338.242:324.2:070(477)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-7](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-7)

Владислав ПУСТОВАР

докторант соціально-гуманітарного факультету,
Український державний університет імені Михайла Драгоманова,
vvpustovar7@gmail.com

ORCID: 0009-0001-9790-0210

ПОЛІТИЧНИЙ ВИМІР ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ УКРАЇНИ: ОЛІГАРХІЗАЦІЯ, МЕДІАВПЛИВ І ПОЛІТИЧНА ВІДПОВІДАЛЬНІСТЬ

У статті досліджуються політичні інститути як ключовий чинник формування економічної безпеки держави в умовах глобальних трансформацій та внутрішніх викликів України. Обґрунтовано, що економічна безпека має виразний політичний характер, оскільки залежить не лише від фінансово-економічних параметрів, а й від якості політичного управління, легітимності влади та стабільності інституцій.

Методологічною основою виступають інституціональний і неінституціональний підходи, які поєднують політичний та економічний аналіз. Застосовано аналіз політико-економічних рішень, контент-аналіз медіа та вивчення антикорупційних практик, що дозволило реконструювати реальні механізми впливу політичних акторів на економіку.

Установлено, що держава відіграє провідну роль у системі економічної безпеки, особливо в умовах війни, санкційного тиску та глобальної нестабільності. Разом з тим виявлено, що українські політичні інститути суттєво залежні від олігархічних груп, які через ресурси та медійний контроль впливають на розподіл економічних рішень і обмежують автономію державної політики.

Проаналізовано феномен олігархізації, який, стримуючи монополізацію влади, одночасно підвищує корупційні ризики та знижує прозорість рішень. Показано, що транснаціоналізація бізнес-еліт посилює структурну залежність держави та ускладнює формування стратегічних економічних рішень.

Досліджено роль медіа як складової економічної безпеки. Незалежні медіа виступають інструментом контролю влади, що підтвердив приклад висвітлення «плівки Міндіча», який продемонстрував здатність інформаційного простору впливати на політичну добросовісність. Натомість концентрація медіавласності в руках олігархів створює загрози маніпуляції громадською думкою.

У висновках доводиться, що економічна безпека є продуктом взаємодії політичних інститутів, ринку та громадського контролю. Її рівень визначається політичною відповідальністю, довірою та легітимністю влади. Підкреслено необхідність зміцнення демократичних інститутів, незалежності медіа та підзвітності влади як передумов формування стійкої економічної системи України.

Ключові слова: економічна безпека, олігархізація, політична відповідальність, медіавплив, легітимність влади, громадський контроль, публічна політика.

Vladyslav Pustovar. THE POLITICAL DIMENSION OF UKRAINE'S ECONOMIC SECURITY: OLIGARCHISATION, MEDIA INFLUENCE AND POLITICAL ACCOUNTABILITY

The article examines political institutions as a key factor in shaping the economic security of the state in the context of global transformations and internal challenges facing Ukraine. It is argued that economic security has a distinct political character, as it depends not only on financial and economic parameters, but also on the quality of political governance, the legitimacy of power and the stability of institutions.

The methodological basis is provided by institutional and neo-institutional approaches that combine political and economic analysis. An analysis of political and economic decisions, content analysis of the media, and a study of anti-corruption practices were used, which made it possible to reconstruct the real mechanisms of influence of political actors on the economy.

It has been established that the state plays a leading role in the economic security system, especially in conditions of war, sanctions pressure and global instability. At the same time, it has been found that Ukrainian political institutions are significantly dependent on oligarchic groups, which, through their resources and media control, influence the distribution of economic decisions and limit the autonomy of state policy.

The phenomenon of oligarchisation has been analysed, which, while restraining the monopolisation of power, simultaneously increases corruption risks and reduces the transparency of decisions. It has been shown that the transnationalisation of business elites strengthens the structural dependence of the state and complicates the formation of strategic economic decisions.

The role of the media as a component of economic security is examined. Independent media act as an instrument of control over power, as confirmed by the example of the coverage of the 'Mindich tapes,' which demonstrated the ability of the information space to influence political integrity. On the other hand, the concentration of media ownership in the hands of oligarchs creates threats of manipulation of public opinion.

The conclusions prove that economic security is a product of the interaction between political institutions, the market and public control. Its level is determined by political responsibility, trust and the legitimacy of the authorities. The need to strengthen democratic institutions, media independence and government accountability as prerequisites for the formation of a sustainable economic system in Ukraine is emphasised.

Key words: *economic security, oligarchisation, political accountability, media influence, legitimacy of power, public control, public policy.*

Постановка проблеми. У сучасних умовах зростаючих геополітичних ризиків, воєнних загроз та інституційної турбулентності економічна безпека держави набуває статусу не лише економічної, а насамперед політичної категорії. Стабільність економічної системи залежить від ефективності політичних інститутів, здатності держави забезпечувати верховенство права, передбачуваність рішень, публічну підзвітність і стратегічне управління.

В Україні ці процеси ускладнюються історично сформованою олігархічною моделлю влади, слабкістю інституційного контролю та високим рівнем політичної залежності економічних рішень. Така ситуація створює умови, за яких економічна безпека значною мірою визначається характером взаємодії між державою, політичними елітами, бізнес-групами та медіа.

Особливої актуальності проблема набуває у зв'язку з впливом олігархічних мереж і медіавласності на ухвалення економічних рішень, що знижує автономність державної політики та підриває довіру до інститутів влади. Концентрація ресурсів у руках вузького кола економічних акторів формує ризики політичної корупції, непрозорості та викривлення пріоритетів економічного розвитку. Водночас медіа, які мають потенціал виконувати функцію демократичного контролю, часто стають інструментом маніпуляцій і формування залежних політичних рішень.

Таким чином, постає необхідність наукового аналізу політичних інститутів як ключового чинника економічної безпеки, що визначає здатність держави до ефективного управління, протидії олігархізації та забезпечення стратегічної стійкості економіки.

Мета і завдання статті. Метою статті є дослідження політичних інститутів як ключового чинника економічної безпеки України та виявлення механізмів впливу олігархічних мереж, партійних структур і медіа на формування економічної політики. Завданнями дослідження є аналіз ролі держави у забезпеченні економічної стабільності, оцінка політичних ризиків, пов'язаних з олігархізацією та концентрацією медіавласності, визначення значення політичної відповідальності, довіри та легітимності для стійкості економіки, а також формулювання рекомендацій щодо

посилення інституційної спроможності держави у сфері економічної безпеки.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У межах дослідження проаналізовано праці науковців, які вивчають політичні аспекти економічної безпеки та інституційні чинники її формування. До кола таких дослідників належать Карашук А., Карашук М., Остапенко М., Бунгеа Л., Свірко С. В., Семенець-Орлова І., Рахманов О., Сімахова А. О., Грицик Т. О., Arendt H., Duverger M., Stiglitz J., Motyl A. J., Rosetti N., Kalyuzhna N., Khodzhaian A. та Baron I., праці яких створюють необхідне теоретичне підґрунтя для осмислення політичного виміру економічної безпеки.

Виклад основного матеріалу дослідження. Економічна безпека як політична категорія постає не лише як елемент державної політики чи складова національної безпеки, але як фундаментальний принцип функціонування політичної системи, що визначає стійкість держави, її інституцій та суспільства загалом. У сучасних умовах глобалізації, інформаційної гібридизації та системних криз поняття економічної безпеки виходить за межі вузькоекономічного виміру, набуваючи політичного, інституційного та ціннісного змісту [9].

Держава традиційно виступає центральним актором у системі забезпечення економічної безпеки. Її роль можна визначити у трьох основних площинах: гаранта стабільності, арбітра інтересів і активного учасника економічного процесу. Як гарант, держава забезпечує дотримання базових правил економічної гри, охороняє власність, права інвесторів і створює умови для передбачуваного функціонування ринку. У політичному аспекті це виявляється через здатність державних інститутів підтримувати легітимність владних рішень, контролювати дотримання законів і забезпечувати макроекономічну стабільність. Державна політика у сфері економічної безпеки є проявом політичного суверенітету, оскільки лише сильна і функціонально спроможна держава може ефективно регулювати ринки, нейтралізувати внутрішні та зовнішні ризики, а також гарантувати справедливий розподіл національного багатства.

Як арбітр між різними соціально-економічними групами, держава виступає посередником у балансуванні інтересів бізнесу, найманих працівників, громадських інституцій і міжнародних партнерів. У цьому контексті економічна безпека є функцією політичного компромісу, здатності держави узгоджувати суперечливі інтереси і водночас зберігати стабільність системи. Як зазначає Джозеф Стігліц, ринкові механізми не можуть самостійно гарантувати ефективність та справедливість, тому політична координація залишається вирішальним чинником економічної безпеки [12].

Політична функція держави у забезпеченні економічної безпеки істотно посилюється в умовах системних кризових змін. За надзвичайних обставин, зокрема під час воєнних дій, санкційного тиску чи фінансових дестабілізацій, саме держава виступає ключовим суб'єктом, відповідальним за збереження стійкості економічної системи. У цей період вона формує пріоритети бюджетної політики, гарантує безперебійне функціонування критичної інфраструктури, здійснює мобілізацію ресурсів для підтримання виробничих процесів і забезпечує контроль над стратегічно важливими секторами

Водночас держава не є єдиним суб'єктом економічної безпеки. В сучасних політичних системах суттєву роль відіграють політичні партії та олігархічні групи. Вони формують специфічну конфігурацію інтересів, що визначає напрями економічної політики та впливає на її стабільність. Політичні партії виступають інституційним механізмом артикуляції й агрегування інтересів різних соціальних груп. У демократичних державах вони забезпечують конкурентність і публічність політичних рішень у сфері економіки. Як зауважував Моріс Дюверже, партії є посередниками між суспільством і владою, тому їхня участь у виробленні економічної політики є показником рівня демократизації державного управління [8].

У пострадянських державах, зокрема в Україні, політичні партії переважно виконують інструментальну функцію, слугуючи не стільки носіями сталих ідеологічних доктрин, скільки організаційними механізмами впливу економічно зацікавлених груп. Олігархічні структури, використовуючи фінансове забезпечення партій та контроль над медійними ресурсами, формують значну частину політичного порядку денного. Через це вони здатні впливати на процес ухвалення державних рішень, зокрема щодо розподілу бюджетних ресурсів, параметрів податкової політики та характеру регуляторних норм, що визначають умови функціонування національної економіки.

Цей феномен детально досліджував Олександр Мотиль, який охарактеризував його як «олігархічний плюралізм», коли економічна конкуренція між великими фінансовими групами набуває політичних форм і стає частиною боротьби за владу. З одного боку, така ситуація забезпечує певну стабільність, оскільки міжелітний баланс стримує монополізацію влади. З іншого боку, надмірна економічна концентрація породжує ризики політичної корупції, зменшує прозорість прийняття рішень і підриває довіру до інститутів [10].

У глобалізованій економіці бізнесові еліти виступають транснаціональними суб'єктами, здатними впливати на політичні процеси поза межами конкретних держав. Їхній економічний потенціал, доступ до міжнародних фінансових ринків і можливість мобілізувати значні ресурси створюють умови для формування наднаціональних мереж впливу.

У таких мережах економічні інтереси нерідко стають визначальними для розроблення регіональних стратегій розвитку, що може змінювати баланс впливу між державами та приватними акторами. Відповідно, транснаціоналізація бізнесових еліт є не лише економічним феноменом, а й важливим політичним чинником, який впливає на характер прийняття рішень та формування державної політики [6].

Для України питання впливу великих корпоративних груп набуває особливої специфіки через історично сформовану олігархічну модель взаємодії бізнесу та влади. Олігархи, які володіють значними фінансовими активами та медійними ресурсами, здатні впливати на політичні партії, урядові рішення та діяльність державних інституцій. Така залежність створює ризики викривлення політичного процесу, коли пріоритети економічного розвитку формуються не на основі суспільних інтересів, а відповідно до корпоративних стратегій окремих груп. У результаті державна політика може втрачати здатність виконувати функції стратегічного планування, забезпечення конкурентного середовища та підтримки довгострокової економічної стабільності.

З огляду на це олігархічний вплив розглядається не лише крізь призму економічних диспропорцій, а й як фактор загроз національній безпеці. Політична залежність від великих бізнесових груп обмежує можливості держави реалізувати незалежну зовнішню й внутрішню політику, ускладнює проведення реформ та знижує ефективність механізмів демократичного контролю.

В умовах воєнних викликів і трансформації глобального безпекового середовища такі ризики посилюються, оскільки вразливість

політичної системи може впливати на здатність держави мобілізувати ресурси, забезпечувати стійкість економіки та зміцнювати інститути управління. Таким чином, подолання олігархічного домінування стає стратегічним завданням, необхідним для формування політично незалежної та економічно стійкої держави.

Водночас зростає роль громадянського суспільства, профспілок і медіа як суб'єктів демократичного контролю за політикою економічної безпеки. Громадянське суспільство виконує функцію горизонтального врівноваження влади, створюючи механізми публічної підзвітності. Воно формує запит на прозорість державного управління, моніторинг антикорупційної політики, участь громадськості у бюджетному процесі.

Досвід європейських країн демонструє, що інституційно сильні профспілки сприяють зниженню соціальної напруги, стабілізують економічні відносини та підвищують стійкість політичних систем. В українських реаліях профспілковий рух залишається недостатньо впливовим, однак його потенціал як чинника соціальної стабільності зростає у періоди криз [11].

Медіа як інститути політичної комунікації формують специфічний публічний простір, у межах якого відбувається артикуляція суспільних очікувань та оцінка державної економічної політики. Саме через медіапосередництво громадяни отримують інформацію про зміст владних рішень, їхню обґрунтованість і можливі наслідки для економічної системи. У такий спосіб медіа не лише транслюють факти, а й виконують функцію інтерпретації подій, впливаючи на характер суспільних дискусій та визначаючи рамки, у яких відбувається осмислення економічних процесів.

Водночас важливою складовою їхнього впливу є функція контролю над владою, що передбачає виявлення порушень, конфліктів інтересів, зловживань і корупції. Медіа, які виконують цю функцію професійно й незалежно, посилюють демократичну підзвітність, оскільки оприлюднення неправомірних дій обмежує можливість прихованого перерозподілу ресурсів або ухвалення рішень на користь вузьких груп інтересів.

Показовим прикладом є активне висвітлення українськими та міжнародними медіа роботи НАБУ, а саме «плівок Міндіча», пов'язаних із корупційною діяльністю високопосадовців, включно з членами уряду, що викликало суспільний резонанс і ініціювало політичні дискусії щодо етичності поведінки посадовців. Результати роботи антикорупцій-

них органів, висвітлені у медіа стали індикатором того, що відкритість інформаційного простору здатна стримувати зловживання владою, посилювати інституційний контроль і стимулювати державу до підвищення стандартів прозорості у прийнятті рішень.

Однак медіапростір може бути використаний як ресурс політичного домінування або маніпулятивного впливу, особливо коли він концентрується в руках олігархічних груп чи інших суб'єктів із суттєвими економічними інтересами. У таких випадках медіа перестають виконувати функцію неупередженого інформування і перетворюються на засіб політичного тиску, формування викривленої громадської думки або легітимації економічних рішень, що суперечать інтересам суспільства [5].

Саме тому інституційна незалежність, ефективні механізми регулювання медіаринку та дотримання професійних стандартів журналістики стають критично важливими елементами системи економічної безпеки. Доступ до достовірної, верифікованої інформації підвищує ефективність демократичного контролю над владою, сприяє зменшенню корупційних ризиків і забезпечує передумови для формування стійкої, легітимної та прозорої політики.

Політична відповідальність займає ключове місце у політичному вимірі економічної безпеки, оскільки саме вона слугує універсальним критерієм оцінювання результативності діяльності всіх суб'єктів політичного процесу – державних інститутів, політичних партій, бізнесових структур, медіа та громадянського суспільства. Її зміст виходить за межі формального виконання посадових обов'язків і охоплює більш широкий спектр поведінкових стандартів, пов'язаних із діями, спрямованими на досягнення суспільного блага. Політична відповідальність передбачає готовність визнавати прорахунки, реагувати на суспільні очікування та нести наслідки за неефективні або шкідливі управлінські рішення, що становить основу довіри до влади та стійкості політичних інститутів.

На думку Ганни Арендт, влада має моральну легітимність лише тоді, коли заснована на взаємній довірі і готовності діяти спільно заради загального блага. У сфері економічної безпеки це означає, що політичні актори повинні узгоджувати власні дії з довгостроковими цілями розвитку, уникати короткострокових популістських рішень і підтримувати стабільність інституцій [7].

Політична відповідальність виступає ключовою передумовою оцінювання результативності економічної політики, оскільки її ефективність визначається не лише

макроекономічними індикаторами на кшталт темпів зростання ВВП чи стабільності національної валюти. Вона проявляється також у здатності органів влади адекватно реагувати на внутрішні й зовнішні виклики, пом'якшувати прояви соціальної нерівності та забезпечувати відкритість і прозорість процесу ухвалення рішень.

У цьому контексті особливого значення набуває концепція належного врядування, яка ґрунтується на принципах верховенства права, підзвітності та залучення громадян до управлінських процесів. За відсутності політичної відповідальності економічна безпека набуває декларативного характеру, оскільки стійкість держави не може будуватися на неконтрольованій владі або кулуарних домовленостях еліт [3].

Економічна безпека як політична категорія є результатом взаємодії структур влади, інститутів ринку і суспільних механізмів контролю. Вона відображає рівень інституційної зрілості держави, якість політичних процесів і здатність суспільства до солідарних дій. У глобальному вимірі економічна безпека залежить від включеності країни у міжнародні системи торгівлі, фінансів і технологій, однак її справжня стійкість визначається внутрішньою політичною консолідацією. Саме тому варто розглядати економічну безпеку як не лише економічне, а й політичне благо, що формує основу для стабільності, розвитку і суверенітету.

Політичні ресурси економічної безпеки становлять фундамент спроможності держави підтримувати стабільність, передбачуваність і стійкість економічної системи за умов комплексних внутрішніх та зовнішніх загроз. Аналіз економічної безпеки з позицій політичної науки виходить за межі суто матеріальних чи фінансових параметрів і включає ширший спектр чинників, пов'язаних із функціонуванням політичної влади. Її рівень визначається якістю політичного управління, мірою суспільної довіри до державних інститутів, стабільністю інституційного середовища та легітимністю політичної влади, що разом формують здатність держави забезпечувати цілісність і ефективність економічної системи.

Легітимність влади є одним із ключових політичних ресурсів стійкості економіки. Вона визначає ступінь суспільного прийняття політичного порядку і готовність громадян та бізнесу підкорятися державним рішенням без примусу. Легітимна влада створює умови, за яких навіть непопулярні економічні реформи сприймаються суспільством як необхідні [1].

Довіра як політичний ресурс відіграє роль не менш значущу, ніж легітимність. У країнах

з високим рівнем міжособистісної та інституційної довіри економічні суб'єкти менше витрачають ресурсів на контроль, юридичне забезпечення і страхування, що знижує трансакційні витрати і підвищує конкурентоспроможність. Довіра між бізнесом і державою, між урядом і громадянами створює сприятливий клімат, стимулює податкову дисципліну і сприяє економічній стабільності. У протилежному випадку низький рівень довіри веде до поширення тіньової економіки, ухилення від сплати податків і підриву фінансової бази держави [2].

Довіра та легітимність функціонують у взаємозалежному й динамічному процесі політичного управління. Послідовність, прозорість і передбачуваність державних рішень формують політичну культуру відповідальності, що сприяє зміцненню суспільної довіри.

Політичний капітал, який проявляється у формі довіри громадян до інститутів влади, накопичується завдяки стабільній символічній взаємодії між державою та суспільством. Наявність такого капіталу дає змогу політичній владі трансформувати його в економічну стабільність шляхом підвищення інституційної спроможності та ефективної мобілізації колективних ресурсів.

Висновки. Економічна безпека держави має виразний політичний вимір і формується під впливом як формальних інститутів влади, так і неформальних мереж впливу, насамперед олігархічних структур та медіавласності. Ефективність економічної політики значною мірою залежить від здатності держави забезпечувати верховенство права, політичну відповідальність, підзвітність і прозорість рішень.

Особливу роль відіграють медіа, які, будучи інструментом контролю над владою, здатні як зміцнювати економічну безпеку через викриття корупційних практик, так і підривати її у разі концентрації у руках приватних груп інтересів. Дослідження підтвердило, що олігархізація, політична фрагментація та нестійкість інститутів є ключовими загрозами для політичної та економічної стабільності України.

Крім того, встановлено, що рівень економічної безпеки визначається якістю політичного управління, легітимністю влади та довірою громадян до державних інститутів. Лише держава зі стійкими демократичними механізмами, незалежними медіа та ефективною системою контролю здатна протидіяти економічним ризикам, посилювати регуляторну спроможність і забезпечувати стратегічний розвиток. Посилення політичної відповідальності, інституційної автономності

та медійної незалежності є необхідними умовами формування суверенної та стійкої економічної системи в Україні.

Перспективними напрямками подальших наукових розвідок є поглиблене вивчення механізмів взаємодії між державою, бізнесом і медіа в контексті економічної безпеки, аналіз транснаціональних мереж впливу на

українську політику, а також дослідження ефективності антикорупційних інституцій та їхнього впливу на підвищення політичної відповідальності. Значний потенціал мають порівняльні дослідження моделей політичної економії у країнах, які успішно подолали олігархічну залежність, що дозволить адаптувати їхній досвід до українських умов.

Література:

1. Карашук А., Карашук М. Легітимність державної влади в сучасній Україні. *Politology bulletin*. 2024. № 93. С. 124–137. URL: <https://doi.org/10.17721/2415-881x.2024.93.124-137>
2. Остапенко М., Бунгеа Л. Довіра до влади як ресурс розвитку суспільства. *Регіональні студії*. 2023. № 35. С. 16–21. URL: <https://doi.org/10.32782/2663-6170/2023.35.2>
3. Принципи належного урядування на сучасному етапі розвитку людства: категоризація та концептуалізація / С. В. Свірко та ін. *Економіка, управління та адміністрування*. 2024. № 3(109). С. 74–90. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2024-3\(109\)-74-90](https://doi.org/10.26642/ema-2024-3(109)-74-90)
4. Проблемні аспекти впровадження антикорупційних практик у публічному секторі / І. Семенець-Орлова та ін. *Наукові праці Міжрегіональної Академії управління персоналом. Політичні науки та публічне управління*. 2025. № 2(78). С. 169–175. URL: [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2\(78\)-25](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-2(78)-25)
5. Рахманов О. Феномен олігархізації політичної влади в Україні: від піднесення до занепаду¹. *Соціологія: теорія, методи, маркетинг*. 2022. № 2022 (4). С. 30–45. URL: <https://doi.org/10.15407/sociology2022.04.030>
6. Сімахова А. О., Грицик Т. О. Сучасна транснаціоналізація економіки України. *Економіка, управління та адміністрування*. 2021. № 4(98). С. 64–68. URL: [https://doi.org/10.26642/ema-2021-4\(98\)-64-68](https://doi.org/10.26642/ema-2021-4(98)-64-68)
7. Arendt H. The imperialist character. *The review of politics*. 1950. Т. 12, № 3. С. 303–320. URL: <https://doi.org/10.1017/s0034670500046994>
8. Duverger M. Political parties, their organization and activity in the modern state. 2-ге вид. London : Methuen, 1959. 439 с.
9. Kalyuzhna N., Khodzhaian A., Baron I. Economic security of Ukraine under the destructive influence of exogenous determinants. *Naukovyi visnyk natsionalnoho hirnychoho universytetu*. 2023. № 2. С. 161–170. URL: <https://doi.org/10.33271/nvngu/2023-2/161>
10. Motyl A. J. Can Ukraine have a history?. *Problems of Post-Communism*. 2010. Т. 57, № 3. С. 55–61. URL: <https://doi.org/10.2753/ppc1075-8216570305>
11. Rosetti N. Do European trade unions foster social solidarity? Evidence from multilevel data in 18 countries. *Industrial relations journal*. 2019. Т. 50, № 1. С. 84–101. URL: <https://doi.org/10.1111/irj.12242>
12. Stiglitz J. Interest rates, risk, and imperfect markets: puzzles and policies. *Oxford review of economic policy*. 1999. Т. 15, № 2. С. 59–76. URL: <https://doi.org/10.1093/oxrep/15.2.59>

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 09.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

UDC 35.072:005.591:32

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-8](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-8)

Alexey RUSNAK

Candidate of Philosophy Sciences, Doctoral,
Interregional Academy of Personnel Management,
rusnak_alexey@ukr.net

ORCID: 0009-0002-9021-5429

STRATEGIC MANAGEMENT IN THE PUBLIC SECTOR AS AN INSTRUMENT FOR IMPLEMENTING NATIONAL STRATEGIC PRIORITIES

The purpose of this article is to examine the specifics of strategic management in national democratic public governance, identify its mechanisms for shaping and implementing public policy, and analyze the role of political actors and civil society in transforming strategic intentions into societal outcomes.

The methodology draws on a comprehensive analysis of Ukraine's strategic documents (the Constitution, national strategies, and governmental programs), comparative assessments of democratic models of public governance, and the application of strategic management concepts and nation-building theory. This study employs methods of systems analysis, administrative process modeling, and evaluation of interconnections between strategic, operational, and sectoral levels of governance.

The scientific novelty lies in integrating strategic management and public administration approaches to reinforce national development. The paper proposes a model of interaction among political actors, civil society, and the state apparatus through political market mechanisms, allowing strategic priorities to be converted into practical results. It also explores specifics of strategic and sectoral policy formation, emphasizing the importance of human resources, institutional civic oversight tools, and the project capability of political parties in strategy implementation.

The results demonstrate that effective national public governance is achieved through pluralistic competition of strategic alternatives, open citizen participation in decision-making, and an institutional system of accountability for political actors. Such an approach promotes societal consolidation, addresses internal contradictions, and ensures the sustainability of the democratic strategic process, thereby contributing to the achievement of national development goals.

Key words: strategic management, public sector governance, national strategic priorities, democratic public administration, policy implementation.

Олексій Руснак. СТРАТЕГІЧНЕ УПРАВЛІННЯ В ПУБЛІЧНОМУ СЕКТОРІ ЯК ІНСТРУМЕНТ РЕАЛІЗАЦІЇ НАЦІОНАЛЬНИХ СТРАТЕГІЧНИХ ПРІОРИТЕТІВ

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей стратегічного управління в контексті національно-демократичного публічного управління, визначенні його механізмів формування та реалізації публічної політики, а також ролі політичних акторів і громадянського суспільства у трансформації стратегічних задумів у суспільну реальність.

Методологія базується на аналізі стратегічних документів України (Конституція, державні стратегії, урядові програми), порівнянні демократичних моделей публічного управління та застосуванні концепцій стратегічного менеджменту й теорії націєтворення. Використано методи системного аналізу, моделювання управлінських процесів та оцінки взаємозв'язків між стратегічними, операційними та відомчими рівнями управління.

Наукова новизна полягає у поєднанні підходів стратегічного управління та публічного адміністрування для забезпечення національного розвитку. Запропоновано модель взаємодії політичних акторів, громадянського суспільства та державного апарату через механізми політичного ринку, що дозволяє трансформувати стратегічні орієнтири у практичні результати. Досліджено специфіку формування стратегічної та відомчої політики, підкреслено значення людських ресурсів та інституційних інструментів громадянського контролю, а також роль проектної здатності політичних партій у реалізації стратегій.

Висновки свідчать, що ефективне національне публічне управління забезпечується плюралістичною конкуренцією стратегічних альтернатив, відкритою участю громадян у формуванні рішень та системою інституційної відповідальності політичних акторів. Такий підхід сприяє консолідації суспільства, подоланню внутрішніх протиріч та сталості демократичного стратегічного процесу, забезпечуючи реалізацію національних цілей розвитку.

Ключові слова: стратегічне управління, публічне управління, національні стратегічні пріоритети, демократичне публічне управління, реалізація політики.

Problem Statement. Strategic management is increasingly recognized as a foundational component of contemporary public governance. It is

no longer understood merely as a mechanism for improving the quality of public services; rather, it functions as a critical instrument of national

development. In current scholarship and practice, strategic management is broadly viewed as a means of modernizing public policy and the governance system as a whole, which underscores the relevance and significance of this study.

Review of research and publications. The issue of strategic management in public administration remains highly relevant in contemporary scholarship. Key contributors to this field include Aghenitei, M., Ahmad, N., Alford, J., Anderson, B., Bauer, M. W., Dardot, P. & Laval, C., Gellner, E., Hansen, J. R. & Ferlie, E., Heidelberg, B., Kissinger, H., Magalhães, A. & Pereira, C., McCaffrey, M. & Salerno, J. T., Moore, M. & Khagram, S., Pupim de Oliveira, J. A. & Berman, E. M., and Smith, A. D. These studies encompass conceptual approaches to strategic management, the dynamics of interaction between governmental and non-governmental actors, and the role of civil society in shaping and implementing strategic policies within democratic systems.

The aim of this article is to analyze the issue of strategic management in the public sector through the lens of national priority-setting.

Presentation of the Main Research Material.

At its most basic level, strategic management represents a cycle that encompasses the formulation of a strategic intention, its implementation, and the creation of a new—often political—reality. In a more elaborate approach, this process may involve intermediate stages, decision alignment, assessment of interim and final outcomes, mobilization of necessary resources, and the application of

contemporary managerial technologies integrated into the concept of strategic management. Nonetheless, at its core, the process remains anchored in the simplified cycle illustrated in Figure 1.

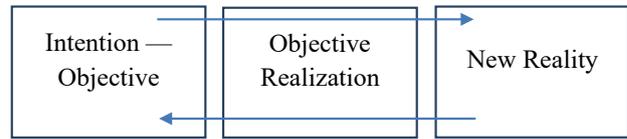


Fig. 1. The meaning of strategic management.
Note. Author-generated diagram illustrating the simplified cycle of strategic management

National democratic public governance and the implementation of public policy invariably represent forms of strategic management that presuppose a mode of thinking reflected in Figure 1. However, within the context of liberal-democratic governance, this strategic process acquires distinct characteristics. In such systems, political will is determined by the nation, which serves as both the source of authority and an active agent in shaping public policy. Through the mechanisms of public governance, this policy materializes into a new societal reality. Conceptually, this mechanism may be represented in the form illustrated in Figure 2.

Strategic Priorities. A strategy must be oriented toward achieving clearly defined strategic benchmarks—priority development goals (see Figure 1). In the context of Ukraine’s public governance system, the formation of such benchmarks is grounded in the Constitution of Ukraine (1996,

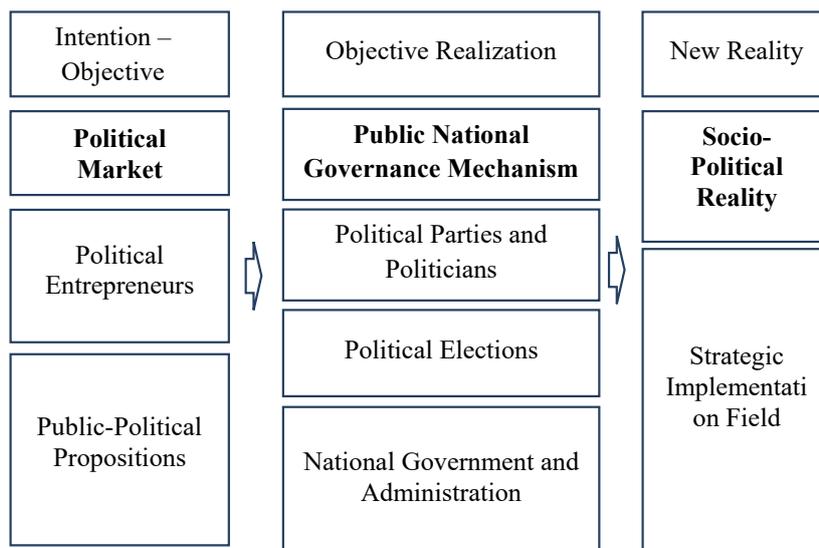


Fig. 2. Strategic management in the context of national public governance.
Note. Author-generated diagram depicting the cycle of strategic intention formulation, implementation, and creation of new socio-political reality in public governance frameworks

with subsequent amendments), which establishes the state’s fundamental principles and values and serves as the foundation for the national strategic planning framework in which core priorities are articulated. Other strategic documents—national strategies (see Table 1), presidential decrees, and government programs—further specify these benchmarks, functioning as mechanisms for systematically ensuring the realization of national interests and shaping a new social reality.

Technocratism and Public Value (See Figure 1). National development is often reduced to the growth of material indicators—income per capita, infrastructure coverage, or resource consumption. At the same time, humanitarian indicators, including various “happiness indices,” frequently remain superficial and fail to capture the deeper meanings of human existence. A person is not a means for production or consumption; human beings do not exist “for something.” Their purpose cannot be reduced to economic logic. Therefore, strategic planning must incorporate the dimension of public value, which reflects not only the quantity of goods produced but also the quality of human existence and the capacity for conscious, purposeful development (the meaning of shared existence).

Political Offer Market. A defining feature of effective public governance is the existence of a market of political offerings—a conceptual space characterized by active political competition, initiative, and the generation of ideas, programs,

and decisions that shape public policy. In this framework, the political market functions as an arena where societal actors engage in strategic interactions, transforming collective aspirations into actionable policies. This interpretation represents the author’s conceptual extension of the ethno-symbolist insights, emphasizing that national mobilization often relies on historical memory, cultural symbols, and shared identity, which provide the social and cognitive foundations for civic engagement and political activity [16, pp. 100–105].

Political Entrepreneurs. Political entrepreneurs are actors who leverage political opportunities and resources to influence the socio-political environment (see Figure 3); [12, 2011]. Here, the concept of “political entrepreneurship” draws directly on McCaffrey & Salerno [12] as a theoretical foundation. In this study, the specific actors proposed as shaping the societal and political offer represent the author’s interpretation, extending the original notion toward a reform-oriented understanding. Their actions can transform political possibilities into concrete outcomes through mechanisms such as electoral processes, legislative and administrative decisions, and management practices across different levels of the state apparatus.

In the public sector, strategic decision-making benefits from analyzing past events to identify patterns, explain current developments, and generate forecasts for future actions. This retro-

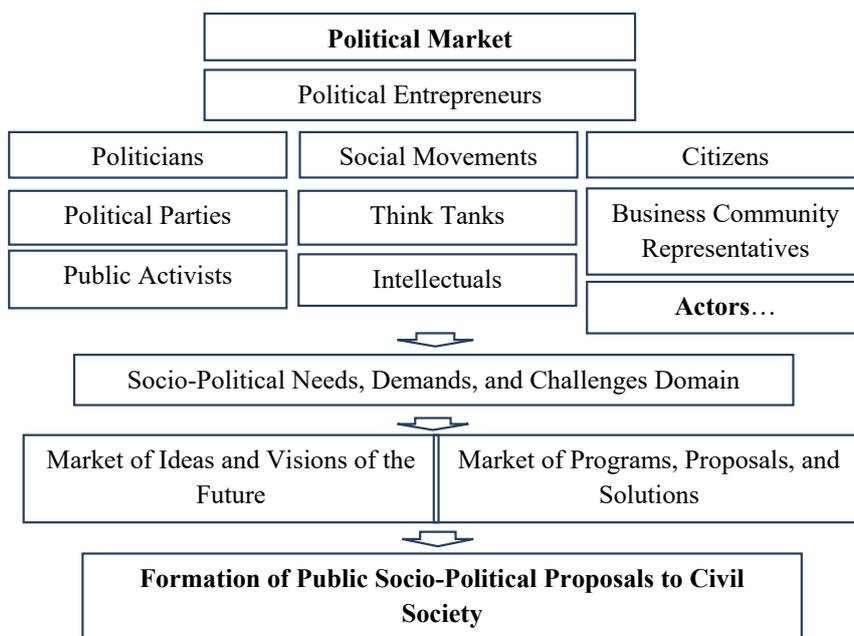


Fig. 3. The political market: A sphere of socio-political activity. Note. Author-generated diagram illustrating the political market as a dynamic arena for socio-political interactions and policy formation

spective approach integrates into public strategic frameworks, supporting planning, resource allocation, and adaptation to social changes.

The specificity of the public sphere lies in the need for continuous consideration of public opinion and societal context during the formulation and implementation of strategies. By monitoring historical origins of problems and understanding their causal dynamics, political entrepreneurs can strengthen the validity of strategic decisions and anticipate the potential social and political impact of their actions. In this way, the production of policies or programs is not only a matter of administrative execution but also a conscious process of shaping socio-political reality in alignment with strategic objectives.

Levels of Strategic Public–National Governance (see Figure 4). Strategic management is, by its nature, a process of implementation (see Figure 1) that encompasses the entire public–state administrative mechanism. This article proposes an authorial concept dividing strategic implementation into two primary levels:

- The highest strategic level includes both the political dimension of strategy formulation and adoption, as well as the strategic level at which professional administrators operate. Its structure is determined by the constitutional model of the respective state entity [1].

- The operational, tactical, sectoral, and functional levels define the specific modes of strategy execution, in accordance with the constitutional–legal framework and the administrative system of the state.

Extending organizational typologies into broader governance analysis, the typology proposed by Hansen & Ferlie [8] demonstrates that public organizations with high administrative autonomy, performance-based budgeting, and quasi-market competition are more receptive to formal strategic-management models. Based on this, one can hypothesize that within national public governance systems, the interaction between political/strategic and operational levels may exhibit varying characteristics, depending on institutional structure, although such a model of hierarchical levels goes beyond Hansen & Ferlie’s [8] empirical focus.

Evidence from Brazil shows that bureaucratic autonomy and institutional design do not guarantee insulation from political control. In some cases, political leadership has been able to restructure agencies, replace personnel, and institute control mechanisms that weaken the capacity of civil servants to act independently, which may lead bureaucratic managers to acquire de facto influence over policy outcomes [11]; [15]. Such dynamics highlight a potential risk: in systems where institutional reform is incomplete and where administrative traditions stem from authoritarian legacies, governance may shift away from pluralistic political deliberation toward centralized, bureaucratic decision-making – a hypothesis that merits further comparative research.

It can be suggested that in some contexts, neglected administrative managers play a significant role in shaping strategic national priorities. This issue remains contested within the democratic-

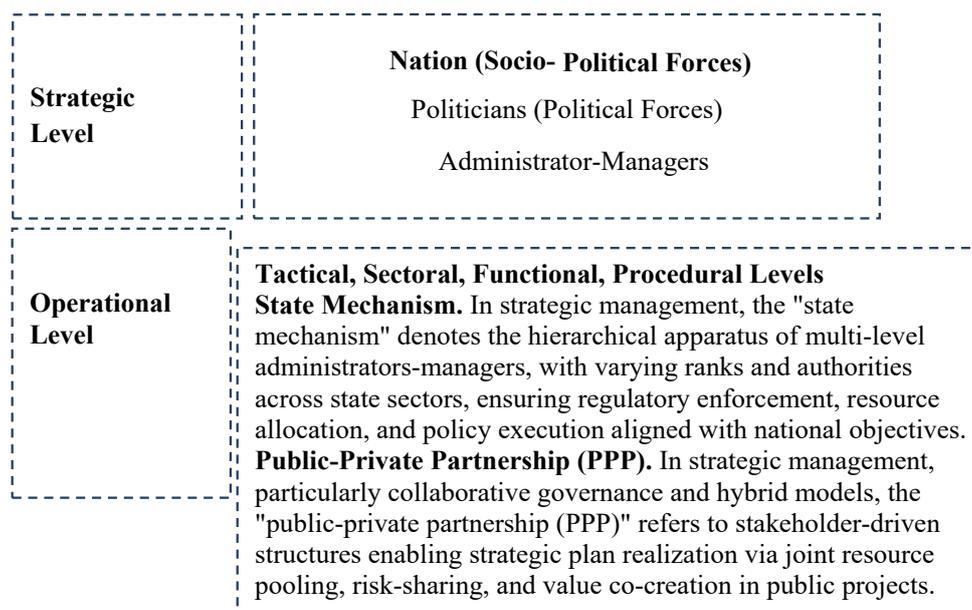


Fig. 4. Levels, actors, and domains of strategic implementation. Note.
Author-generated diagram of hierarchical levels

liberal approach to public administration, as it often reflects the legacy of former command-administrative or other non-democratic systems developed outside republican self-determination. Such structures concentrate power and limit the functioning of the political market, creating a closed cycle of policy development within administrative institutions. As a result, the public administration system lacks the independent, strategic thinking necessary for effective governance, and societies with constrained political reasoning and weak democratic practices may lose competitive advantages compared to those where strategic thinking is free and active.

Building on the public value framework articulated by Alford & Hughes (2008) [3], which distinguishes among programs, organizations, and the entire public sector as levels of application for public management practices, one may propose a two-tiered structure of strategic activity for local governance (see Figure 4). This structure – comprising a strategic (or political/constitutional) level and an operational (administrative/function-level) layer – is here hypothesized to depend on local legislation, administrative traditions, and institutional practices.

In the context of strategic governance (see Figure 4), delegation of authority and engagement of non-state actors in the delivery of public services can play an important role in shaping operational outcomes. Evidence from Brazil shows that institutional design, political appointments, and administrative traditions significantly affect how such delegation functions in practice [15, pp. 1188–1189]. Building on these observations, one may hypothesize that public–private partnerships (PPPs) could serve as a mechanism to formalize the transfer of responsibilities and resources to non-state actors, potentially increasing their autonomy and accountability within local and national governance systems.

In democratic societies, power functions as an instrument through which citizens enable strategic development. Republican governance implies that authority serves the common good rather than the self-reproduction of bureaucracy. Political parties and leaders who lack genuine strategic projects and the resources necessary for their implementation cannot be considered true political forces. Political supply is not defined by slogans; it depends on the capacity to secure a project-based future for the nation, which highlights the need for sufficient resources to execute the chosen strategy. Extending this reasoning to political forces, in the absence of such projective capacity, a political force becomes a simulacrum: it imitates politics externally but fails to deliver national modernization.

The formation of strategic policy within the framework of public governance emerges at the level of civic political activity across several dimensions:

- Strategic political aspirations are transformed into political forces represented by political actors. Political programs may be formulated by both party-affiliated and non-party actors (e.g., a presidential candidate), who, upon gaining power, participate in shaping state policy.

- The formation of potential policy occurs outside the state administrative apparatus through active engagement in the political supply market, the activities of political entrepreneurs, and the operation of well-developed institutional mechanisms that enable citizens to influence the strategic vertical of power.

Political Parties: Their Role in Shaping Strategic and Sectoral Policy. Political parties play a pivotal role in shaping strategic and sectoral policy across electoral and post-electoral phases:

- *Before elections: Formation of strategic policy.* Political parties act as key actors in the political process and develop state development strategies already at the pre-electoral stage. Their electoral platforms outline visions of key development trajectories—including in the areas of the economy, security, and foreign policy (e.g., Art. 2 of the *Law of Ukraine “On Political Parties”* [2001]).

- *After elections: Interaction with parliament.* Political parties represented by parliamentary factions in the Verkhovna Rada directly influence the implementation of strategic policy through the adoption of laws and state programs. Opposition parties also shape the content of strategic decisions through parliamentary debates, committee work, and the exercise of oversight mechanisms (*Constitution of Ukraine*, 1996, Chapter IV).

- *Interaction with the executive branch.* If a party (or coalition) forms the government in accordance with current legislation, it determines the priorities of sectoral policy. Ministers—who typically represent political parties—implement sectoral policies in line with party platforms and the approved government program.

The implementation of strategic and sectoral policy within the state administrative mechanism implies a reciprocal relationship between citizens' will and the strategic programs executed by central public administration bodies, as well as the decisions and programs implemented through existing state instruments. In this framework, the entire public–state apparatus is subordinated to the administrative center, which is shaped by the expression of political society's will and exerts direct influence over the execution of programs by both central and sectoral bodies of public-administrative authority.

In other words, the entire public–state mechanism is subordinated to an administrative center formed through the political will of society, which directly shapes and influences the implementation of strategic programs by central and sectoral bodies of public administrative authority.

In every democratic state, such centralized interdependence has its own specific characteristics. For example, in Ukraine:

- The President of Ukraine defines the strategic directions of state policy. As Head of State, the President represents the country, acts as the guarantor of state sovereignty, territorial integrity, adherence to the Constitution, and the protection of human and civil rights and freedoms (Constitution of Ukraine, 1996, Art. 102). The President determines the basic principles of domestic and foreign policy (*Constitution of Ukraine*, 1996, Art. 106, paras. 1–3).

- The Verkhovna Rada of Ukraine legislatively establishes strategic frameworks. Its powers include determining the foundations of domestic and foreign policy (Constitution of Ukraine, 1996, Art. 85, para. 6). These foundations are defined exclusively by laws of Ukraine (*Constitution of Ukraine*, 1996, Art. 92).

The Cabinet of Ministers of Ukraine implements strategic policy in practice. It is the highest body within the system of executive authority, accountable to the President and overseen by the Verkhovna Rada (Constitution of Ukraine, 1996, Art. 113). The Cabinet ensures state sovereignty and economic independence, carries out domestic and foreign policy, enforces the Constitution, laws of Ukraine, and presidential acts, and ensures the practical implementation of the strategic directions of state policy (*Constitution of Ukraine*, 1996, Art. 116, paras. 1–2).

The connection between the central level of strategic policy formation and the sectoral level of its implementation is manifested in the hierarchical linkage between the central level responsible for defining strategic policy and the ministerial (sectoral) level responsible for its execution.

Strategic policy development. The President of Ukraine defines the strategic directions of domestic and foreign policy (*Constitution of Ukraine*, 1996, Arts. 102, 106). The Verkhovna Rada legislatively establishes strategies through the adoption of laws, state programs, and development concepts (*Constitution of Ukraine*, 1996, Arts. 85, 92). The Cabinet of Ministers further specifies these strategic directions in the form of governmental programs and action plans and ensures their implementation (*Constitution of Ukraine*, 1996, Arts. 113, 116).

- *Development of sectoral (ministerial) policy.* Ministries and central executive bodies

(e.g., the Ministry of Finance, the Ministry of Education and Science, the Ministry of Defence) develop sectoral strategies and programs in accordance with national strategic priorities. Each ministry has the authority to issue regulatory acts within its area of competence; however, these acts must be aligned with the governmental program and the overarching national strategy.

Strategic policy defines the overarching goals and development priorities of the state (e.g., energy security, digitalization). Sectoral policy transforms these strategic objectives into specific programs, measures, and instruments at the ministerial level (e.g., digitalization of education, energy reforms, defense programs; see Table 1). The Cabinet of Ministers coordinates the activities of ministries and ensures the alignment of sectoral policies with the state's overarching strategy.

Example of Linkage (How This Can Work):

Strategic Objective "Sustainable economic development of Ukraine."

Challenges High dependence of the economy on raw material exports and low processing levels; low labor productivity relative to European Union countries; insufficient diversification of investment and innovation sources.

Strategic Level (President, Verkhovna Rada) Defining the course for structural modernization of the economy; adoption of laws on industrial policy, creation of innovation clusters, and tax incentives for investors.

Ministerial Level (Cabinet of Ministers, Ministries)

- The Ministry of Economy develops programs to stimulate innovation and small business.
- The Ministry of Finance formulates budgetary instruments to support exports and lending.
- The Ministry of Education and Science ensures the training of personnel for high-tech industries.

Ministerial Policy–Implementation Tools

- State programs to support exports with high added value.
- Preferential lending for innovation-oriented production.
- Development of industrial parks.

Nationalism and national strategic development, drawing on the broader theoretical background of modern nation-building scholarship [4; 6; 7; 4; 16; 10], may be understood as forming the semantic foundation of national development within public management. The interpretation offered here represents an authorial conceptualization informed by these theoretical traditions rather than a direct derivation from them. In this framework, nationalism provides the underlying idea of sovereign progress for the political community, while its strategic content lies in

Table 1

Examples of Key National Strategies in Ukraine: Priorities and Implementation Periods Note.
This table summarizes selected Ukrainian national strategies, highlighting their core priorities and timelines

Strategy/Document	Priorities	Period of Action
National Security Strategy of Ukraine	Ensuring state security and protecting sovereignty	Until 2027
State Regional Development Strategy	Infrastructure development	2021–2027
National Strategy for Promoting Civil Society Development	Development of civil society and citizen engagement in decision-making	2021–2026
Economic Strategy of Ukraine	Promoting sustainable economic growth	Until 2030
Digital Transformation Strategy of Ukraine	Development of the digital economy and e-governance	Until 2025

the nation's capacity to overcome structural contradictions and to generate conditions for citizen unity around shared development objectives.

National development as a strategic project entails:

- The formation of a competitive modern national-state entity;
- The implementation of integrated strategic programs for economic, social, scientific, technological, and other forms of development;
- The consolidation of society based on a positive vision of the future and shared national values, which shape public management to translate strategic development concepts into practical outcomes.

Thus, modern nationalism in this context constitutes a project-oriented strategy aimed at establishing a contemporary political subject capable of effective agency within the global environment.

In democratic political systems, public governance serves as the key mechanism for transforming societally generated meanings and strategies into tangible institutional outcomes. It ensures: a transparent process for forming national goals; open citizen participation in defining strategic directions; and the legitimate realization of political programs through societally sanctioned instruments of power.

Thus, democratic nationalism constitutes the interaction between civil society and the public-administrative apparatus, wherein both parties bear responsibility for the results of strategic development.

Effective national public governance is tasked with:

- Eliminating the influence of narrow elite interests that seek to entrench power outside democratic procedures;
- Preventing the oligarchization of politics and state capture;
- Ensuring that ideas are vetted through transparent public discourse;
- Leveraging mechanisms of free will-expression to counter blocking strategies and manipulative

actions by narrow interest groups, including those that may promote initiatives incompatible with genuine modern development, contrary to strategic national interests, undermining sovereignty, or fostering national fragmentation—an interpretation broadly resonant with analyses of administrative resilience under democratic strain [5];

- Guaranteeing the accountability of elected political actors;
- Forming a new strategic reality aligned with national interests.

Building on the typology of strategic applicability proposed by [8], which highlights administrative autonomy, performance-based budgeting and quasi-market competition as key organizational conditions for strategic management, one may further argue – as part of a broader conceptual framework – that at the national governance level additional conditions may be required. These include a functioning political society with genuine citizen oversight, constitutional mechanisms for correcting political course deviations, prompt political accountability for deviations from programmatic strategies, and availability of strategic resources generated through successful prior strategic implementations.

Nationalism in a democratic state is not an ideology of imposition but rather a tool for strategic nation-building, oriented toward: the development of state sovereignty; the strengthening of societal unity; the formation of a modern political nation; and the safeguarding of national interests through an effective system of public management.

Accordingly, nationalism can be conceptualized as a strategic paradigm wherein public management functions as the institutional mechanism for the effective realization of societal will with respect to sovereign and collective national development.

In line with analyses by [5] regarding the threats posed by populist and elite capture of bureaucracy, public administration's institutional resilience depends on strong accountability, autonomy, and pluralist safeguards. This suggests

that, beyond bureaucratic reforms, democratic societies may benefit from mechanisms – such as meaningful citizen engagement and free public expression – which can serve as additional safeguards against elite manipulation or institutional capture.

Human resources play a decisive role in strategic management. Even the strongest strategy cannot be implemented without the support of people—their motivation, readiness for change, and sense of involvement. Research on public value creation emphasizes that strategic initiatives depend on mobilizing individuals and forming managerial capacities capable of sustaining implementation [13]. This aligns with analyses in public administration that identify human capital as a key determinant of successful strategy execution [1].

Changes in Administrations and the Implementation of Strategic Programs. Strategic implementation is inherently dynamic and remains sensitive to shifts in political leadership. Transitions in elected or appointed administrations typically generate recalibrations of priorities, policy frames, and organizational mandates. As a result, ongoing strategies are frequently revised, redirected, or discontinued, reflecting the new governing coalition's preferences and the altered interpretation of national objectives. Such shifts, as observed in comparative analyses of administrative performance under changing political regimes, directly influence the coherence and continuity of strategic programs and may either enable or constrain their effective execution [15].

The accountability of public administrators remains a problematic issue: appointed officials may participate in determining strategic priorities, yet they do not always bear direct political responsibility to citizens for the outcomes of the decisions they influence or enact.

Problematization of Strategic Programs.

In the Ukrainian context, the principal economic priorities are formally articulated in the *National Economic Strategy 2030*. However, a close examination of the document reveals a predominance of broad declarative statements—such as commitments to “building an effective macroeconomic policy” or “achieving the rule of law”—that do not specify the underlying strategic logic, actionable mechanisms, or the alignment of objectives with institutional capacity and available resources.

When evaluated through established frameworks of strategic applicability and public-sector strategic management [8, pp. 10–15]; [13, p. e219]; [14, pp. 3–5], such formulations raise doubts as to whether the document pos-

esses the defining attributes of a strategy. These frameworks emphasize the necessity of coherent intent, operationalizable pathways, and resource-backed feasibility—criteria that are insufficiently reflected in the current formulation of Ukraine's strategic priorities.

Conclusions. Strategic public management constitutes a cyclical process encompassing the formulation of strategic intent, its implementation, and the creation of new socio-political realities.

- **Interaction between civil society and the state.** Interaction between civil society and the state. National democratic public governance implements strategies through interaction between civil society and the public-administrative apparatus. Political will originates from the nation, serving as both the source of authority and an active agent in policy-making.

- **Interaction between civil society and the state. National strategic priorities (Ukraine).** Strategic priorities are established based on the Constitution, national strategies, presidential decrees, and government programs, setting development goals and providing guidance for strategic policy.

- Interaction between civil society and the state. Role of the political market and entrepreneurs. The political market and political entrepreneurs generate ideas and solutions, transforming strategic intent into reality through competition and initiative.

- **Interaction between civil society and the state. Levels of strategic management.** Strategic management operates across multiple levels: the highest strategic (political/administrative), operational, tactical, sectoral, and functional, each implementing strategies in accordance with legislation.

- Interaction between civil society and the state. Public-private partnership. Partnerships and delegation of authority engage non-state actors, enhancing the efficiency of public service delivery.

- **Interaction between civil society and the state. Political parties and leadership.** Parties shape policy pre-election through programmatic initiatives and post-election through parliamentary and executive actions; their capacity determines the effectiveness of national governance.

- **Interaction between civil society and the state. Democratic governance and accountability.** Ensures transparency in goal-setting, citizen participation, actor accountability, and oversight of implementation, integrating engagement, institutional capacity, and strategic planning to achieve sustainable outcomes.

Bibliography:

1. Aghenitei M. Strategic management in public administration. *Journal of Danubian Studies and Research*, 2022. 12(1), 430–446. URL: <https://dj.univ-danubius.ro/index.php/JDSR/article/view/2447>
2. Ahmad N. Political markets, the party-related factors and political party's market-orientation in Indonesia's democracy: Evidence from Indonesia's 2014 parliamentary election. *Quality & Quantity*, 2022. 56, 333–357. <https://doi.org/10.1007/s11135-021-01111-z>
3. Alford J. The limits to traditional public administration, or rescuing public value from misrepresentation. *Australian Journal of Public Administration*, 2008. 67(3), 357–366. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8500.2008.00593.x>
4. Anderson B. Imagined communities: Reflections on the origin and spread of nationalism (Rev. ed.). Verso. 2006.
5. Bauer M. W. Democratic backsliding, populism, and public administration. *Perspectives on Public Management and Governance*, 2020. 3(1), 19–31. <https://doi.org/10.1093/ppmgov/gvz026>
6. Dardot P., Laval C. The new way of the world: On neoliberal society. Verso. 2013.
7. Gellner E. Nations and nationalism. Cornell University Press. 1983.
8. Hansen J. R., Ferlie E. Applying strategic management theories in public sector organizations: Developing a typology. *Public Management Review*, 2016. 18(1), 1–19. <https://doi.org/10.1080/14719037.2014.957339>
9. Heidelberg B. Learning from negative space: Categorizing success in arts policy entrepreneurship. *Artivate*, 2019. 8(1), 23–44. University of Arkansas Press. <https://doi.org/10.34053/artivate.8.1.0023>
10. Kissinger H. World order. Penguin Press. 2014.
11. Magalhães A., Pereira C. Political control and bureaucratic resistance: The case of environmental agencies in Brazil. *Latin American Politics and Society*, 2023. 66(1). <https://doi.org/10.1017/lap.2023.22>
12. McCaffrey M., Salerno J. T. A theory of political entrepreneurship. *Modern Economy*, 2011. 2(4), 552–560. <https://doi.org/10.4236/me.2011.24061>
13. Moore M. H. Creating public value: The core idea of strategic management in government. *International Journal of Professional Business Review*, 2021. 6(1), e219. <https://doi.org/10.26668/businessreview/2021.v6i1.219>
14. Moore M., Khagram S. On creating public value: What business might learn from government about strategic management (Working Paper No. 3). Harvard University, John F. Kennedy School of Government. 2004. URL: https://www.hks.harvard.edu/sites/default/files/centers/mrcbg/programs/cri/files/workingpaper_3_moore_khagram.pdf
15. Puppim de Oliveira J. A., Berman E. M. Exposing the unfinished business of building public administration in late democracies: Lessons from the COVID-19 response in Brazil. *Public Administration Review*, 2021. 81(6), 1183–1191. <https://doi.org/10.1111/puar.13415>
16. Smith A. D. The ethnic origins of nations. Blackwell. 1986.

Дата надходження статті: 11.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 351.74:355.1(100)

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

Інна СЕМЕНЕЦЬ-ОРЛОВА

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

Володимир СЕРВЕТНИК

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

рекомендації для держави та громадянського сектору.

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

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

доповнивши гуманітарний вимір зміцненням довіри і консолідації суспільства.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Література:

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

Дата надходження статті: 07.11.2025

Дата прийняття статті: 08.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 316.774:32

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-10](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-10)

Анна СТИЧИНСЬКА

кандидат політичних наук, доцент кафедри політології,
Київський національний університет імені Тараса Шевченка,
by_stycha@ukr.net

ORCID: 0000-0002-0519-4305

РОЛЬ ЗМІ В ПОЛІТИЧНОМУ ЖИТТІ СУСПІЛЬСТВА

У сучасному інформаційному суспільстві засоби масової інформації відіграють вирішальну роль у формуванні громадської думки та впливі на політичні процеси. У статті проаналізовано багатогранний вплив медіа на політичне життя суспільства, зосереджуючи увагу як на конструктивному, так і на маніпулятивному потенціалі ЗМІ. Спираючись на теоретичні положення таких дослідників, як М. Маклюєн та Д. Меннінг, а також використовуючи методи порівняльного аналізу та кейс-стаді, автор досліджує, як медіа формують політичний порядок денний, інтерпретують події та впливають на сприйняття політичних акторів.

У статті розглядаються ключові механізми впливу, зокрема формування порядку денного, фреймінг (інтерпретаційні рамки) та емоційна маніпуляція, що дозволяють ЗМІ змінювати характер публічного дискурсу та політичної поведінки. Значна увага приділяється взаємодії медіа з політичними елітами, зокрема питанням стратегічної комунікації, конструювання іміджу та використання соціальних мереж для політичного впливу. Аналізується, як політики використовують медіа для трансляції меседжів, управління наративами й навіть спроб контролю інформаційного простору.

Окремо розглядається феномен соціальних мереж, які, з одного боку, демократизують доступ до інформації, а з іншого – сприяють поширенню дезінформації та маніпуляцій через алгоритми, ботів та інформаційні бульбашки. У підсумку автор стверджує, що медіа є невід'ємною складовою сучасного політичного життя, однак потребують критичного осмислення, розвитку медіаграмотності та запровадження інституційних запобіжників для захисту демократичних цінностей. У перспективі доцільно звернути увагу на зростаючу роль штучного інтелекту в медіавпливі, адже саме він формуватиме нові підходи до політичних комунікацій у XXI столітті.

Ключові слова: інформаційне суспільство, політичні процеси, публічна думка, засоби масової інформації, громадянська активність, медіаполітика.

Anna Stychynska. THE ROLE OF THE MEDIA IN THE POLITICAL LIFE OF SOCIETY

In today's information-driven society, mass media plays a crucial role in shaping public opinion and influencing political processes. This article analyzes the multifaceted impact of media on the political life of society, highlighting both its constructive and manipulative potentials. Drawing on the theoretical insights of scholars such as M. McLuhan and D. Manning, and incorporating comparative and case study analyses, the study explores how media sets political agendas, interprets events, and influences public perceptions of political actors. Key mechanisms such as agenda-setting, framing, and emotional manipulation are examined to illustrate how media can shape public discourse and behavior.

The research also focuses on the interaction between the media and political elites, emphasizing strategic communication, image construction, and the use of social media platforms. The article discusses how political figures use media for public messaging, manage narratives, and even attempt to control information flows. Additionally, it assesses the ethical dimension of journalism, advocating for high standards of truth, objectivity, and independence as essential to democratic governance.

Special attention is given to the rise of social media and its dual role in democratizing access to information while also facilitating the spread of misinformation and manipulation through algorithms, bots, and echo chambers. The paper concludes that while media is indispensable to modern political life, it must be approached with critical thinking, media literacy, and institutional safeguards to prevent abuses and protect democratic values. Future research should consider the evolving role of artificial intelligence in media influence, which is becoming increasingly significant in shaping political narratives.

Key words: information society, political processes, public opinion, mass media, civic engagement, media policy.

Постановка проблеми. У сучасному інформаційному суспільстві засіб масової інформації (ЗМІ) відіграє ключову роль в формуванні публічної думки, впливаючи на політичні процеси та рішення. Відкритість, прозорість та доступність інформації стали критично важливими для забезпечення демократії та права на свободу слова.

Огляд літератури:

У дослідженнях вчених, таких як М. Маклюєн, Д. Меннінг, та інших, акцентується увага на ролі ЗМІ у формуванні суспільної свідомості та впливі на політичні процеси. Різні підходи та точки зору на взаємозв'язок між ЗМІ та політикою викликають потребу у глибшому аналізі цього питання.

Мета та завдання. Метою наукового дослідження є аналіз ролі ЗМІ в політичному житті суспільства, вивчення їх впливу на формування публічної думки та політичні рішення. З метою досягнення цієї мети поставлені наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні підходи до ролі ЗМІ в політиці;
- вивчити практичний вплив ЗМІ на політичні процеси через приклади з реального життя;
- оцінити можливі позитивні та негативні наслідки впливу ЗМІ на політичне життя суспільства.

Методи дослідження

Для вивчення ролі ЗМІ в політичному житті суспільства були використані наступні методи:

1. Літературний аналіз:

Для теоретичного аналізу були використані наукові праці відомих вчених, а також статті з журналів та інтернет-ресурсів. Цей метод дозволив систематизувати та узагальнити існуючі підходи до розуміння ролі ЗМІ в політичному житті.

2. Компаративний аналіз:

Для порівняння ролі ЗМІ в політичному житті різних країн було проведено аналіз зарубіжних досліджень та статей, що дозволило виявити особливості та спільні тенденції.

Використання цих методів дало змогу отримати комплексне та об'єктивне розуміння ролі ЗМІ в політичному житті суспільства, зробити висновки щодо їхнього впливу та визначити ключові аспекти, які потребують уваги для забезпечення демократичного функціонування суспільства.

Результати дослідження

1. Роль ЗМІ в формуванні публічної думки

Засоби масової інформації (ЗМІ) в сучасному суспільстві відіграють не тільки роль посередників між подіями та громадськістю, але й впливають на формування публічної думки, визначаючи агенду обговорення та інтерпретацію політичних подій. Цей вплив може бути досліджений через кілька ключових аспектів:

1. Формування агенди

ЗМІ активно впливають на формування агенди обговорення, визначаючи, які теми є актуальними для громадськості. Цей процес може бути реалізований через різні механізми, такі як:

- Селективний підбір новин: ЗМІ акцентують увагу на певних подіях, використовуючи їх для формування обговорення в суспільстві.
- Емоційне забарвлення: Засоби масової інформації використовують емоційне забарвлення матеріалів для стимулювання певних реакцій аудиторії.

2. Інтерпретація політичних подій

ЗМІ не лише інформують громадськість про події, але й інтерпретують їх, надаючи їм певний сенс і значення:

- Політичний аналіз: Журналісти часто виступають з аналізом подій, вказуючи на їхній політичний контекст і наслідки.
- Створення образів: ЗМІ формують образи політичних діячів, що впливає на їхню популярність та довіру до них.

3. Використання медіастратегій

Для досягнення своїх цілей ЗМІ використовують різні медіастратегії:

- Фреймінг: Журналісти використовують конкретні рамки (фрейми) для представлення інформації, що впливає на сприйняття аудиторією.
- Спін: Використання певного кута зору або тлумачення подій для створення певного враження про них [5].

2. Вплив ЗМІ на політичні процеси

Засоби масової інформації (ЗМІ) відіграють ключову роль у політичному житті суспільства, впливаючи на різні аспекти політичних процесів. Вони активно формують публічну думку, мобілізуючи громадян, визначають політичну агенду та формують сприйняття політичних діячів.

ЗМІ впливають на формування публічної думки, вказуючи на актуальні теми для обговорення та інтерпретуючи політичні події. Теорія фільтрації інформації, запропонована Едвардом С. Херстом, стверджує, що ЗМІ відбирають, зосереджують та використовують певні події, що впливає на публічну думку та сприйняття суспільних проблем.

Також ЗМІ впливають на активність громадян у політичних процесах, мобілізуючи їх до дії. Теорія агенди-сетінга стверджує, що ЗМІ можуть впливати на те, які питання вважаються нагальними для суспільства, і таким чином мобілізувати громадян до участі у політичному процесі.

ЗМІ активно визначають агенду обговорення, вибираючи, які теми та питання є ключовими для суспільства. Вони використовують медіастратегії, такі як спін (використання певного кута зору для створення певного враження), і фреймінг (використання конкретних рамок для представлення інформації), що дозволяє їм активно формувати думку про політичних лідерів та події.

Крім того, ЗМІ впливають на виборчий процес, політичні рішення та дії політичних діячів. Висвітлення певних тем ЗМІ може впливати на рішення виборців під час виборів. Використання конкретних фреймів для представлення політичних дій або подій також

впливає на їхнє сприйняття громадськістю та, відповідно, на політичні рішення.

Отже, розуміння впливу ЗМІ на політичні процеси є ключовим для аналізу сучасного політичного процесу та розвитку демократичного суспільства. Цей вплив проявляється на різних рівнях і зумовлює необхідність критичного осмислення інформації, яку ми отримуємо через ЗМІ.

3. *Механізми взаємодії між ЗМІ та політичною елітою*

Засоби масової інформації (ЗМІ) та політична еліта є двома основними акторами в політичному просторі, і їхня взаємодія має величезний вплив на політичні процеси та рішення. Для кращого розуміння цього процесу давайте розглянемо основні механізми взаємодії між цими двома групами.

1. Медіатизація політики

Медіатизація політики означає, що ЗМІ стають ключовими посередниками між політичною елітою та громадськістю. Політична еліта активно використовує ЗМІ для комунікації з громадськістю, просуваючи свої погляди, ідеї та ініціативи.

2. Медіапланування та стратегії комунікації

Політична еліта ретельно планує свою медіастратегію, вибираючи певні ЗМІ для розповсюдження своїх повідомлень. Це може включати в себе організацію прес-конференцій, інтерв'ю та інші медіа заходи.

3. Співпраця та взаємодія на рівні інформації

Часто політична еліта надає ексклюзивну інформацію або коментарі ЗМІ, щоб впливати на публічну думку та формувати своє уявлення про поточні події.

4. Лобіювання та вплив на медіаполітику

Політична еліта також впливає на медіаполітику країни, сприяючи або заважаючи законодавчим ініціативам, які стосуються ЗМІ. Це може бути зроблено через лобіювання, консультації та інші форми взаємодії.

5. Використання медіа для формування образу

Політична еліта активно використовує ЗМІ для формування свого позитивного образу в очах громадськості, створюючи сприятливий образ політичних лідерів та підтримуючи їхню популярність.

6. Контроль над інформацією

Політична еліта також намагається контролювати потік інформації, використовуючи різні механізми, такі як цензура, регулювання ЗМІ або вплив на власників медіа.

7. Взаємодія з соціальними медіа

З появою соціальних медіа політична еліта також активно використовує ці платформи для

комунікації з громадськістю, створюючи та підтримуючи свій образ в онлайн-просторі.

Механізми взаємодії між ЗМІ та політичною елітою дуже різноманітні та включають в себе різні стратегії та методи. Ця взаємодія має значущий вплив на формування публічної думки, політичні рішення та розвиток демократичного суспільства. Для забезпечення прозорості та незалежності політичного процесу важливо критично ставитися до інформації, яку ми отримуємо через ЗМІ, та розуміти механізми їхньої взаємодії з політичною елітою.

4. *Ефективність впливу ЗМІ на громадян*

Засоби масової інформації (ЗМІ) відіграють ключову роль у формуванні публічної думки та впливі на політичні процеси. Однак, наскільки ефективним є цей вплив на громадян? Для відповіді на це питання розглянемо декілька аспектів взаємодії між ЗМІ та громадськістю.

1. Доступність та доступність інформації

Одним з ключових факторів ефективності впливу ЗМІ є доступність та доступність інформації для громадян. Завдяки широкому розповсюдженню та різноманітності медіа, інформація стає легко доступною для більшості людей.

2. Довіра до ЗМІ

Довіра до ЗМІ є важливим фактором ефективності їхнього впливу на громадян. Якщо громадяни вірять інформації, яку вони отримують, вона буде більш впливовою на їхнє сприйняття політичних подій та рішень.

3. Фільтрація та відбір інформації

ЗМІ часто фільтрують та відбирають інформацію, яку вони публікують. Це може впливати на сприйняття громадян, зосереджуючись на певних аспектах подій або інтерпретуючи їх у певний спосіб.

4. Емоційний вплив

ЗМІ часто використовують емоційний вплив для привернення уваги та мобілізації громадян. Сенсаційні заголовки, високий ступінь драматизації та інші елементи можуть викликати сильні емоції та реакції.

5. Соціальні мережі та алгоритми

З поширенням соціальних мереж ЗМІ впливають на громадян через алгоритми, які враховують індивідуальні інтереси та попередній досвід користувачів. Це може збільшувати ефективність впливу ЗМІ на громадян, адже інформація адаптується до особистих інтересів та переконань користувачів.

6. Критичне мислення громадян

Важливим аспектом ефективності впливу ЗМІ є рівень критичного мислення громадян. Якщо люди критично ставляться до отрима-

ної інформації, це може знижувати вплив ЗМІ на їхнє сприйняття подій.

Ефективність впливу ЗМІ на громадян залежить від ряду факторів, таких як довіра до медіа, доступність інформації, використання емоційного впливу та критичне мислення громадян. Розуміння цих механізмів допомагає краще осмислити роль ЗМІ в сучасному суспільстві та їхній вплив на формування публічної думки та політичні процеси [4].

5. Маніпулятивні техніки ЗМІ

Засоби масової інформації (ЗМІ) часто використовують різні техніки для формування публічної думки та впливу на громадян. Однією з найбільш ефективних, але і проблематичних є маніпуляція інформацією. Розглянемо деякі основні маніпулятивні техніки, які часто використовуються ЗМІ.

1. Сенсаційні заголовки

ЗМІ часто використовують сенсаційні заголовки для привернення уваги читачів та збільшення читацької активності. Ці заголовки можуть бути перебільшеними або не відображати дійсність, що викликає невірне розуміння події або ситуації.

2. Емоційне викликання

Використання емоційного впливу для привернення уваги читачів та мобілізації їхньої реакції є частою практикою. ЗМІ можуть використовувати драматичні зображення, цитати або історії для виклику сильних емоцій та реакцій читачів.

3. Фреймінг

Фреймінг – це техніка, яка використовується для представлення інформації в певному контексті або рамках. ЗМІ можуть фокусуватися на певних аспектах події або інтерпретувати її у певному світлі, що впливає на сприйняття читачів.

4. Вибіркове представлення фактів

Часто ЗМІ вибірково представляють факти або інформацію, використовуючи лише ту інформацію, яка підтверджує їхній погляд або позицію. Це може призвести до спотворення дійсності та невірного розуміння подій.

5. Маніпуляція публічною думкою

ЗМІ можуть впливати на публічну думку, пропонуючи певні теми для обговорення, використовуючи певні терміни або концепції, що спрямовують думку громадськості у певний спосіб [5–7].

Маніпулятивні техніки ЗМІ мають значущий вплив на формування публічної думки та сприйняття громадян. Ці техніки можуть викликати невірне розуміння подій, спотворювати дійсність та впливати на поведінку та реакцію громадськості. Для забезпечення об'єктивного та незалежного інформування

важливо бути критичним до інформації, яку ми отримуємо через ЗМІ, та розпізнавати маніпулятивні техніки, які вони використовують.

6. Роль соціальних медіа в політичних процесах

Соціальні медіа стали важливим інструментом у сфері політики, впливаючи на формування публічної думки, мобілізацію громадськості та розповсюдження інформації. Проте разом з позитивними аспектами вони також стали платформою для розповсюдження дезінформації та маніпуляції. Розглянемо детальніше ці аспекти.

Вплив на формування публічної думки

1. Мобілізація громадськості: Соціальні медіа дозволяють швидко мобілізувати громадськість навколо певної теми чи події. Це може призвести до збільшення активності громадян у політичному процесі та їхнього участі в обговоренні важливих питань.

2. Формування агенди: Соціальні медіа впливають на формування публічної агенди, визначаючи теми для обговорення та розгляду громадськістю. Вони можуть впливати на спрямованість дискусій та акценти в політичному дискурсі.

Розповсюдження дезінформації

1. Віральність: Однією з особливостей соціальних медіа є їхній потенціал створювати віральний контент, який швидко розповсюджується серед користувачів. Це може призвести до швидкого поширення дезінформації та фейкових новин.

2. Маніпуляція алгоритмами: Алгоритми соціальних медіа можуть впливати на відображення та пріоритизацію інформації в новинному стрічці користувача, що може бути використано для поширення певної інформації або дезінформації.

3. Боти та антивіруси: В соціальних мережах активно використовуються боти та антивіруси для автоматизованого поширення інформації та впливу на публічну думку.

Протидія дезінформації

1. Фактчекінг: Деякі платформи соціальних медіа впроваджують ініціативи з фактчекінгу, спрямовані на виявлення та виправлення дезінформації.

2. Обмеження розповсюдження фейкових новин: Соціальні мережі використовують різні методи для обмеження розповсюдження дезінформаційних матеріалів, такі як позначки «спірне» контенту, зниження рейтингу або видалення небезпечних постів.

Соціальні медіа відіграють важливу роль у політичних процесах, впливаючи на формування публічної думки, мобілізацію громадськості та розповсюдження дезінформації.

Для забезпечення об'єктивного та надійного інформування важливо розпізнавати маніпулятивні техніки, які використовуються в соціальних медіа, та підтримувати ініціативи з протидії дезінформації [4, 7].

7. Етичні аспекти діяльності ЗМІ

Журналістика, як професійна діяльність, ґрунтується на етичних принципах, які мають забезпечувати об'єктивність, правдивість та незалежність інформації. Розглянемо основні етичні стандарти журналістики та їхню роль у забезпеченні об'єктивності та незалежності ЗМІ від політичних впливів.

Етичні стандарти журналістики

1. Об'єктивність: Журналісти повинні намагатися представляти інформацію об'єктивно та без прикметників, уникаючи підкреслення певних поглядів чи інтересів.

2. Правдивість: Інформація, яку надають ЗМІ, повинна базуватися на перевірених фактах, а не на чутках або неперевірених даних.

3. Незалежність: Журналісти повинні діяти незалежно від політичних, економічних або інших зовнішніх впливів, що можуть впливати на їхній професійний суд.

4. Інтегритет: Журналісти мають дотримуватися високих стандартів чесності та інтегритету, не допускаючи плагіату, маніпуляцій та інших порушень професійної етики.

5. Повага до приватного життя: ЗМІ повинні поважати приватне життя осіб та уникають неправомірного втручання у нього.

Роль етичних стандартів у забезпеченні незалежності та об'єктивності ЗМІ

1. Захист від політичного тиску: Етичні стандарти журналістики слугують як захист від політичного тиску та впливу, допомагаючи зберегти незалежність ЗМІ.

2. Боротьба з дезінформацією: Високі етичні стандарти сприяють виявленню та виправленню дезінформації, а також забезпечують достовірність та надійність інформації, яку надають ЗМІ.

3. Забезпечення довіри читачів: Дотримання етичних стандартів журналістики допомагає зберегти довіру громадськості до ЗМІ, що є ключовим для їхньої діяльності та впливу на суспільство.

4. Соціальна відповідальність: Етичні принципи зобов'язують журналістів відігравати соціально відповідальну роль у суспільстві, допомагаючи формувати об'єктивне та розгорнуте розуміння актуальних подій та питань.

Етичні стандарти журналістики відіграють важливу роль у забезпеченні об'єктивності, незалежності та довіри до ЗМІ. Вони слугують як основа для професійної діяльності журналістів та захисту від різних форм впливу та маніпуляцій. Для підтримки високих стандартів довіри та надійності інформації, яку надають ЗМІ, важливо продовжувати розвивати та вдосконалювати етичні принципи та стандарти журналістики [1, 3].

Висновки. Засоби масової інформації (ЗМІ) та соціальні медіа відіграють ключову роль у формуванні публічної думки та політичних процесах. Однак, їхня діяльність часто супроводжується маніпулятивними техніками та розповсюдженням дезінформації, що підкреслює необхідність високих етичних стандартів у журналістиці.

Етичні принципи та стандарти журналістики є ключовими для забезпечення об'єктивності, незалежності та довіри до ЗМІ. Вони слугують захистом від політичного тиску та маніпуляцій, сприяють виявленню та виправленню дезінформації, а також забезпечують соціальну відповідальність журналістів.

Отже, для забезпечення високого рівня довіри та надійності інформації, яку надають ЗМІ, необхідно активно розвивати та вдосконалювати етичні принципи та стандарти журналістики, а також підтримувати критичне мислення громадян та обізнаність з медіаосвіти.

Література:

1. Ангелова Д. О. Засоби масової інформації як об'єкт культурної політики держави : автореф. Дип. Роботи на здобуття освітнього ступеня «магістр»: спец. 281 «Публічне управління та адміністрування», ЧНУ ім. Петра Могили. Миколаїв, 2019. 14 с.
2. Антошина І. В. Роль засобів масової інформації у функціонуванні інформаційної влади. *Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету*. 2022. № 57. С. 4–7.
3. Денисова А. Технології «чорного піару» у політичних процесах сучасності. *Політичне життя*. 2017. № 4. С. 13–17.
4. Максимчук О. В. Бондар С. С. Роль мас медіа у формуванні політичних міфів. *Актуальні проблеми політики*. 2020. № 65. С. 49–55.
5. Проноза І. І. Засоби масової інформації і комунікації в інформаційній війні як сучасна політична практика. *Політикус* : науковий журнал. 2020. № 3. С. 65–70.
6. Проноза І. І. Роль політичних комунікацій у сучасному інформаційному просторі. *Політикус* : науковий журнал. 2021. № 3. С. 75–81.

7. Русиняк А. І. Нормативна теорія взаємовідносин медіа та політики: суть та основні моделі. Матеріали Всеукраїнської конференції «Політичні процеси сучасності: глобальний та регіональний виміри» (м. Івано-Франківськ, 12–13 жовтня 2017 р.).

8. Черниш О. О. Роль засобів масової інформації у формуванні медіаграмотності особистості в контексті інформаційної війни. *Education and Pedagogical Sciences («Освіта та педагогічна наука»)* / гол. ред. А. В. Жучок ; ДЗ «Луганський національний університет імені Тараса Шевченка». 2020. № 3 (175). С. 11–19.

Дата надходження статті: 03.11.2025

Дата прийняття статті: 08.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 340.1:327(477:470)

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-11](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-11)

Олександр СТРИЖАК

аспірант кафедри політології, права та філософії,
Ніжинський державний університету імені Миколи Гоголя,
o7926480@gmail.com
ORCID: 0009-0000-3809-8259

ЕВОЛЮЦІЯ ФУНКЦІОНУВАННЯ КЛЮЧОВИХ ОРГАНІВ ДЕРЖАВНОЇ ВЛАДИ УКРАЇНИ В УМОВАХ РОСІЙСЬКО-УКРАЇНСЬКОЇ ВІЙНИ

Зміцнення обороноздатності стало першочерговим завданням для законодавчої владної ланки, яка прагнула зокрема зміцнити довіру широкої громадськості до українського парламентаризму. Правовий режим воєнного стану, введений після 24 лютого 2022 року, унеможливив проведення виборів, слугує основою падіння суспільної довіри до парламенту та інших державних інституцій.

Зусилля Кабінету Міністрів України в умовах війни були зосереджені на проведенні адміністративної реформи, а також забезпеченні стійкості, фінансової стабільності та обороноздатності країни. Важливими напрямками у діяльності Кабінету Міністрів була також боротьба з корупцією, проведення медичної реформи та забезпечення інтеграції України до ЄС і НАТО.

Серед ключових завдань глави держави стало врегулювання інспірованого росією конфлікту на Донбасі шляхом реалізації мирного плану. Натомість реалізація такого плану ускладнена через продовження бойових дій. Попри здійснення транзиту до парламентсько-президентської республіки відбулася концентрація влади через повернення до неформального домінування Президента у системі органів влади за умов згорання політичної конкуренції.

Робота судової гілки влади України залишається так само ускладнена станом війни. Реформування судової системи було загальмовано збереженням стану корупції та залежністю від політиків та олігархів. Досі зберігається відсутність стратегії судової реформи та неповнота ефективності механізмів забезпечення підзвітності суддів, а воєнний стан та повномасштабна війна негативно впливає на кадрове забезпечення української судової системи.

Ключові слова: органи державної влади, політичні інституції, російсько-українська війна, Верховна Рада України, Кабінет Міністрів України, Президент України, реформи, судова система.

Oleksandr Stryzhak. EVOLUTION OF THE FUNCTIONING OF KEY BODIES OF THE STATE GOVERNMENT OF UKRAINE IN THE CONDITIONS OF THE RUSSIAN-UKRAINIAN WAR

Strengthening the defense capability became a priority task for the legislative branch of power, which sought, in particular, to strengthen the trust of the general public in Ukrainian parliamentarism. The legal regime of martial law, introduced after February 24, 2022, made it impossible to hold elections and serves as the basis for the decline in public trust in the parliament and other state institutions.

The efforts of the Cabinet of Ministers of Ukraine in the conditions of war were focused on implementing administrative reform, as well as ensuring the stability, financial stability and defense capability of the country. Important areas of the Cabinet of Ministers' activities were also the fight against corruption, implementing medical reform and ensuring Ukraine's integration into the EU and NATO.

Among the key tasks of the head of state was the settlement of the Russian-inspired conflict in Donbas by implementing a peace plan. However, the implementation of such a plan has been complicated by the continuation of hostilities. Despite the transition to a parliamentary-presidential republic, there has been a concentration of power due to the return to the informal dominance of the president in the system of government bodies under the conditions of curtailing political competition.

The work of the judicial branch of government in Ukraine remains similarly complicated by the state of war. Reform of the judicial system has been hampered by the persistence of corruption and dependence on politicians and oligarchs. There is still a lack of a judicial reform strategy and the incomplete effectiveness of mechanisms for ensuring the accountability of judges, and martial law and a full-scale war are negatively affecting the staffing of the Ukrainian judicial system.

Key words: state authorities, political institutions, Russian-Ukrainian war, Verkhovna Rada of Ukraine, Cabinet of Ministers of Ukraine, President of Ukraine, reforms, judicial system.

Постановка проблеми. Російсько-українська війна, яка розпочалася у березні 2014 року внесла свої корективи у роботу усіх трьох гілок державної влади України, як

от Кабінету Міністрів, Президента України, Верховної Ради України та Верховного Суду України. Тригером початку гібридної війни росії стала окупація Криму та частини Дон-

басу, що зумовило порушення національного суверенітету та територіальної цілісності України. Відтоді всі органи державної влади перейшли на особливий режим роботи, що так чи інакше позначилося на прийнятті політичних рішень. Гібридна війна супроводжувалася нехай локальними озброєним протистоянням, натомість такий стан речей вніс свої корективи у суспільне життя та політичну реальність. За таких обставин Відтак з'ясовано, що акцент було зроблено на посиленні керівності силовими структурами, насамперед Збройними силами України (ЗСУ), які стали пріоритетом державної політики України. Адаже діяльність ключових політичних інституцій тривалий час спрямована на посилення ЗСУ шляхом нарощування їх кількісної та якісної динаміки. Слід зауважити, що зростання уваги політичного істеблішменту до військових структур пояснюється розумінням того, що саме збройні сили є запорукою захисту національного суверенітету та збереження української державності як і міжнародно-правової суб'єктності.

На тлі нинішніх обставин, пов'язаних із затягуванням повномасштабної війни змінилася стратегія і тактика оперативного прийняття рішень за участі ключових владних структур. У ході тривалої російсько-української війни політичні інституції зіткнулися з дилемою, що пролягає між розширенням повноважень та деструктивними процесуальними змінами, які гальмують демократичні перетворення в державі. Україна конституційно має зберігати парламентсько-президентську форму політичного устрою, а представникам всіх владних інституцій варто уникнути потенційних політичних протистоянь та не допустити політичної кризи в умовах війни.

Враховуючи вищезазначене постає необхідність подальших наукових та експертних розвідок щодо діяльності ключових політичних інституцій. Постійний та кваліфікований науковий дискурс має полягати у науковому супроводі діяльності органів державної влади в Україні шляхом надання наукових аналітичних рекомендацій. Паралельно має відбуватися якісне зростання наукових розвідок через оприлюднення результатів досліджень у статтях та монографіях.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблема функціонування ключових органів державної влади в Україні в умовах гібридної та повномасштабної війни знайшла своє висвітлення у низці наукових розвідок вчених, політичних експертів та журналістів. Варто звернути увагу на публікації таких українських дослідників як Н. Бакаянова [4], З. Гбур та Л. Галуш-

кіна [7], Н. Гданський [8], Г. Зеленько [13; 14], Д. Йосипович та Р. Андрусин [15], О. Кондратенко [19], С. Мельник [21], С. Наумкіна [22], Ф. Рудич [32] та ін. У зазначених розвідках зокрема йдеться про причини і сутність проблем, пов'язаних із девіативним функціонуванням органів державної влади – законодавчого, виконавчого та судового спрямування в умовах гібридної та повномасштабної російсько-української війни. Українські дослідники доходять висновку стосовно того, що попри прогрес у реформуванні органів державної влади простежуються тенденції до збереження корупції та низьких темпів проведення реформ, що не сприяє забезпеченню стійкості владних інституцій, процесу подальшої демократизації України та сприяння її інтеграції до європейських та євроатлантичних структур.

Серед зарубіжних науковців, котрі прямо чи опосередковано займалися проблематикою функціонування українських політичних інституцій слід назвати таких авторів, як от Н. Адамс [46], К. Шмельце [47], Д. Штолле [48] та ін. Вказані вчені приділяють помітну увагу теоретичним питанням функціонування українських політичних інституцій в умовах війни та поточній діяльності державної системи.

Метою статті є аналіз функціонування та простеження еволюції діяльності провідних гілок політичної влади України впродовж гібридної та повномасштабної російсько-української війни. Особливу увагу приділено трансформації діяльності ключових владних інституцій у бік посилення їх впливу на суспільно-політичне, соціально-економічне та безпекове життя держави.

Виклад основного матеріалу. Початок російсько-української війни у 2014 році радикально вплинув на діяльність всіх без виключення владних та політичних інституцій в Україні. Всі державні структури змушені були зосередитися на посиленні як силових (армія, правоохоронці), так і невійськових органів, які функціонують у якості інструментів забезпечення інформаційних операцій, кіберзахисту, здійснення економічного тиску, дипломатії та координаційної роботи всіх владних структур. Слід зауважити, що попри початок повномасштабної війни з росією простежується збереження гібридної складової, яка стає дедалі виразнішою. Адаже задля розколу суспільства з боку росії посилюється дезінформація та пропагандистське маніпулювання як українською, так і міжнародною громадською свідомістю. Відтак владні органи мусять дедалі розробляти та впроваджувати системи інформування населення, оперативно поширювати

перевірену інформацію, а також спростувувати фейки та підвищувати медіаграмотність громадян. Загалом координація діяльності органів влади є необхідною для забезпечення національної безпеки та стійкості держави в умовах воєнного стану.

Функціонування органів державної влади в умовах гібридної та повномасштабної російсько-української війни трансформується від звичайного управління до багаторівневої системи забезпечення національної безпеки та стійкості, де кожен елемент держави та суспільства відіграє свою роль у відбитті агресії. Назагал державні органи від 2014 року працюють у посиленому режимі, адаптуючись до реалій як гібридної, так і повномасштабної агресії, забезпечуючи оборону, стабільність та функціонування держави в умовах надзвичайного стану.

Власне варто розпочати з роботи законодавчого владного органу – Верховної Ради України (ВРУ). Парламент продовжує свою роботу у ракурсі ухвалення законодавства, необхідного для оброну та функціонування держави в умовах війни, яке передусім стосується мобілізації, економічної стійкості та фінансування оборонних потреб. Одним словом ВРУ від 2014 року зосереджується на прийнятті законів, спрямованих на посиленні обороноздатності країни, захищають її суверенітет та територіальну цілісність, а також протидіють кіберзагрозам та дезінформації. Водночас відбувається посилення парламентського контролю за діяльністю органів виконавчої влади, а також координацію з міжнародними партнерами для забезпечення підтримки. Саме контрольна функція є критично важливою для забезпечення стабільності в умовах зовнішніх загроз [25].

Вже 23 липня 2014 року у ВРУ відбулися парламентські слухання на тему «Обороноздатність України у ХХІ столітті: виклики, загрози та шляхи їх подолання». Йшлося зокрема про подальше розгортання російської агресії на Сході України та спроб дестабілізації на решті території. Вже тоді було виголошено завдання щодо зміцнення обороноздатності України та удосконалення нормативно-правової бази держави щодо визначення ролі і місця суб'єктів сектору безпеки і оборони, розгортання промислового виробництва засобів індивідуального захисту військовослужбовців [1].

Натомість вже за умов розгортання російської гібридної агресії у діяльності ВРУ простежувалися й кризові тенденції, пов'язані з неповнотою представництва народними депутатами інтересів громадян, недотримання

ними етики професійної діяльності, ефективності законодавчого процесу, що викликало брак довіри до Парламенту та підтримки результатів його діяльності з боку суспільства.

Зважаючи на вищесказане депутати ВРУ відзначалися своєю регулярною відсутністю на пленарних засіданнях. Більше того, вони часто зволікали з переходом на постійну роботу до парламенту, а також із подачею заяви про складення депутатських повноважень у разі зміни роботи, порушуючи встановлену на рівні Конституції та законів України заборону щодо несумісності депутатського мандата з іншими видами діяльності. Адже народний депутат України у двадцятиденний строк з дня виникнення таких обставин має припинити цю діяльність або подати особисту заяву про складення повноважень народного депутата України. Порушення парламентарями вимоги несумісності посад призводило до формування у ВРУ двох груп депутатів-сумісників: перша – депутати, що суміщають посади у виконавчій на законодавчій владі; друга – депутати, які суміщають депутатський мандат з посадою керівників підприємств, керівників нібито громадських організацій, котрі по суті здійснюють підприємницьку діяльність. До всього додавалися регулярні прояви неособистого голосування (чужими депутатськими картками) у прийнятті змовницьких рішень, що порушувало норми ст. 84 Конституції України, ст. 24 Закону України «Про статус народного депутата» і ст. 47 Регламенту Верховної Ради, що вимагають від депутатів особистої участі у засіданнях та голосуваннях [20].

У зв'язку з цим, згідно досліджень громадської думки Центром соціальних та маркетингових досліджень «СОЦИС» та Соціологічною групою «Рейтинг», ступінь недовіри громадян України на межі 2013–2014 років зріс до рівня близько 80%, що було найвищим негативним показником у суспільній оцінці інших ключових органів (гілок) державної влади [36].

Наступного року ВРУ було прийнято цілу низку реформаторських законів, спрямованих на підвищення економічної стійкості держави, серед них: Про ринок природного газу; Щодо умов повернення строкових депозитів; Щодо спрощення умов ведення бізнесу; Про ліцензування певних видів господарської діяльності; Щодо посилення прозорості у сфері відносин власності з метою запобігання корупції [39]. Як бачимо навіть в умовах війни (нехай гібридної) ВРУ зосереджувалася на законодавчій діяльності, спрямованій на невоєнну сферу.

Примітно, що у 2016 році ВРУ в цілому ухвалила 224 закони, що свідчило про значну активність, злагодженість та спроможність

українського парламенту до дій в умовах російської агресії. Серед найважливіших законів, що були прийняті ВРУ варто назвати ті, які стосувалися судової реформи, децентралізації та реформи місцевого самоврядування та територіальної організації влади, земельного та аграрного сектора, протидії корупції тощо. У подальшому серед найважливіших та найбільш прогресивних законів України та правок до них слід назвати: «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України»; «Про освіту», «Про антикорупційну діяльність» (всі були прийняті у 2017 році) тощо.

Слід дещо зупинитися на законі «Про основні засади забезпечення кібербезпеки України», який був надто важливим в умовах ведення гібридної війни росії проти України. Законом було визначено правові та організаційні основи забезпечення захисту життєво важливих інтересів людини і громадянина, суспільства та держави, національних інтересів України у кіберпросторі, основні цілі, напрями та принципи державної політики у сфері кібербезпеки, повноваження державних органів, підприємств, установ, організацій, осіб та громадян у цій сфері, основні засади координації їхньої діяльності із забезпечення кібербезпеки. Власне акцент було зроблено на протидію агресії в кіберпросторі та нейтралізації кібератак держави-агресора, а також джерел походження кіберзагроз та кібератак, які використовуються для завдання шкоди національній безпеці України [29].

Серед позитивних результатів у діяльності ВРУ слід виділити парламентське звернення до Вселенського Патріархату, яке сприяло підписанню співпраці між Україною та Вселенським Патріархатом, підсумком чого стало отримання у січні 2019 року Томосу та автокефалії новоствореною Православною церквою України (ПЦУ) [45]. Важливим також було ухвалення рішення про проведення дочасних парламентських виборів у 2019 році. Попри низьку явку виборців (49,8%) парламентські вибори відзначилися відносним позитивом, адже у їх результаті до парламенту нового скликання потрапила рекордно велика кількість жінок-депутатів (87 осіб, або 20,28% від загального складу Ради), що засвідчило гендерну рівність участі у роботі політичних та владних інституцій [42].

У зовнішньополітичному плані ВРУ визначила основні напрями державної політики, передусім збереження стратегічного курсу на членство в ЄС та НАТО. Новий склад ВРУ ІХ скликання (оновлений на 80,4%) у серпні 2019 року ухвалив закон про скасування депутатської недоторканності. З цього часу правоо-

хоронні органи можуть притягувати народних обранців до кримінальної відповідальності без попереднього погодження з парламентом [5]. Неоднозначно у суспільстві було сприйнято скасування ВРУ мораторію на продаж сільськогосподарських земель. Також робота ВРУ не відзначалася прозорістю, а відтак рівень суспільної довіри до неї залишався стабільно низьким. Все ж, починаючи з 2021 року було подолано прояви «кнопкодавства» через встановлення сенсорного пристрою, а також посилено процес діджиталізації, що прискорило введення цифрового документообігу.

Позаяк тодішні публікації у ЗМІ свідчили про толерування парламентської корупції шляхом кулуарних домовленостей, постійних переходів депутатів між фракціями і так званого кнопкодавства. Йшлося також про нерегульованість цілої низки важливих законів, зокрема стосовно зняття депутатської недоторканості та невизначеності щодо розподілу коштів унаслідок процесу децентралізації, адже зберігалися ризики осідання фінансових ресурсів у процесі передачі їх на місця [10].

З початком повномасштабної агресії росії проти України 24 лютого ВРУ було прийнято важливі документи – Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та постанови «Про правовий режим воєнного стану» [30]. Запровадження нових правових норм та механізмів регламентує: призупинення виборів до органів влади всіх рівнів, а також заборону проведення референдумів, демонстрацій, мітингів тощо. Верховна Рада як і інші державні та політичні інституції функціонує в особливому режимі воєнного стану та мобілізації. Діяльність українського парламенту спрямована на виконання своїх функцій з метою забезпечення збереження демократичних інституцій, а також прав і свобод громадян. ВРУ приймає закони, які є вкрай необхідними для мобілізації найширшої палітри ресурсів, а також тих, котрі необхідні для фінансування оборони, адаптації правової системи до воєнного стану. При всьому варто звернути увагу й на спектр перепон, викликаних як суб'єктивними (внутріполітичними), так і об'єктивними (воєнними) причинами. Правовий режим воєнного стану введений після 24 лютого 2022 року унеможливує проведення виборів як до Верховної Ради України, так й інших органів влади у встановлені законодавством терміни, що так чи інакше позначається на якості роботи та соціального сприйняття політичного режиму [14, с. 22]. Ще однією проблемою, яка ускладнює функціонування українського парламенту є відсутність системності у роботі парламентських

коаліцій. Превалювання непублічних практик призводить до падіння суспільної довіри до парламенту та делегітимізує його як політичну інституцію. Адже населення не має змоги реально оцінити парламентський процес та стан ухвалення політичних рішень – важливих для забезпечення життєдіяльності країни й гарантій соціальної безпеки.

Вже з початком повномасштабного вторгнення значно зросла частка ухвалених ініціатив у сфері безпеки й оборони – до 11%. Раніше вона перебувала на рівні 4,5%. Натомість парламентська дисципліна (рівень відвідування засідань) і до, і після початку повномасштабної війни перебуває приблизно на одному рівні – 71–72%. Позаяк найбільше законопроектів зареєстрували народні депутати – 5221 (83%). На другому місці – Кабмін із 815 ініціативами (13%), далі – Президент, який подав 246 (4%). Крім активного ухвалення законопроектів, за час повномасштабного російського вторгнення можна відзначити й зміни у темі зареєстрованих і ухвалених законопроектів. Класичні рубрики-лідери не змінилися – це економічна та правова політика, а також галузевий розвиток [6]. Слід наголосити, що рівень довіри населення до українського парламенту у 2024–2025 склав досить низьку позначку й коливається, згідно соціологічних даних на рівні 11–19% [24].

Після Революції Гідності з'явилося вікно можливостей для зміни генерації політичних еліт та інституційних трансформацій. Відповідним кроком у цьому плані стало ухвалення у 2014 році ВРУ Закону «Про відновлення дії окремих положень Конституції України», внаслідок чого Україна знову перетворилася на парламентсько-президентську республіку, повернувшись до Конституції в редакції 2004 року. Так, призначення членів глави уряду (окрім міністра оборони, а також міністра закордонних справ) та керівників інших центральних органів влади перейшли до компетенції ВРУ, однак після подання керівника уряду. Водночас до компанії ВРУ переходила функція поточного коригування складу уряду і керівників зазначених органів центральних органів влади. Вона також дістала право відправляти у відставку всіх зазначених посадових осіб [13, с. 9–10].

Згідно з Законом «Про Кабінет Міністрів України» від 27 лютого 2014 року виконавчу владу КМУ здійснює безпосередньо через міністерства, інші центральні органи виконавчої влади, Ради міністрів Автономної Республіки Крим та місцеві державні адміністрації, спрямовує, координує та контролює діяльність цих органів [31]. Також у 2014 році у складі

центрального органу виконавчої влади були утворені урядові органи державного управління – департаменти, служби, інспекції. До їх завдань належала реалізація державної політики у відповідній сфері діяльності центрального органу виконавчої влади, які здійснювали управління відповідною сферою або підгалуззю [28].

Кабінет Міністрів України (КМУ), з розгортанням гібридної агресії росії у 2014 році, розпочав свою роботу у своєму новому урядовому складі на чолі з А. Яценюком. Натомість протягом року змінилося два склади уряду під керівництвом одного прем'єр-міністра. Тоді головними пріоритетами КМУ стали: відновлення керованості державою та фінансової стабільності; протидія російській агресії, забезпечення обороноздатності та проведення заходів з передислокації військових частин з Криму; початок ключових реформ, зокрема антикорупційної, адміністративної, реформи публічних фінансів та енергетики. Окрім всього пропонувалося внесення змін до Закону України «Про Кабінет Міністрів України», зокрема щодо узгодження програми уряду з бюджетом України; запровадження й дотримання виконання міжнародних договорів (угод), які були підписані Україною; запровадження відповідальності за неналежне виконання чи невиконання завдань, передбачених у Програмі діяльності Кабінету Міністрів [37].

Також діяльність КМУ у ході гібридної війни росії проти України була зосереджена на зміцненні національної безпеки й оборони (зміцнення обороноздатності країни, фінансування армії та забезпечення правоохоронних органів); економічній та фінансовій стабілізації (Уряд впроваджував жорстку фінансову політику, співпрацював з міжнародними партнерами, зокрема МВФ, для отримання фінансової допомоги та запобігання дефолту); законодавчих змінах (Кабмін розробив та подав до Верховної Ради низку законопроектів, спрямованих на реформування різних сфер життя, зокрема антикорупційного законодавства та засад функціонування органів виконавчої влади); соціальній політиці (були виклики, пов'язані з виплатами соціальної допомоги, пенсій та підтримкою внутрішньо переміщених осіб з Криму та Донбасу). У той же час пріоритетом першого та другого уряду А. Яценюка (2014–2016) стали реформи у сфері боротьби з корупцією, уряди В. Гройсмана (2016–2019) та О. Гончарука (2019–2020) переважно працювали над регулюванням бізнесу, а Уряд Д. Шмигала (2020–2025) обрав своєю пріоритетною сферою систему соціального захисту та ринок

праці. Так, вже другим урядом А. Яценюка було започатковано так звану Програму діяльності з ухваленням у 2016 році Плану дій з виконання цієї програми. Програма акцентувала увагу на євроінтеграції та безвізовому режимі, запровадженні електронного урядування, реформі поліції, судовій реформі, національно-патріотичному вихованні тощо [41]. У 2017 році розпочалася реформа міністерств «першої хвилі» (10 міністерств) з метою їх перетворення на потужні аналітичні центри формування політики в конкретній галузі. Такі заходи здійснювалися передусім з метою посилення інституційної спроможності міністерств щодо здійснення державної політики у визначених КМУ сферах, реалізацію якої покладалося на той же КМУ Конституцією та законами України [15, с. 150].

В економічній сфері ключовими напрямками були енергетична незалежність, реформа банківського сектору, боротьба з корупцією, децентралізація та реформа державного управління, дерегуляція та демонополізація економіки, а також нове трудове законодавство, медреформа (запровадження сімейної медицини через укладання контрактів зі своїми лікарями), нові правила фінансування науки та підвищення якості освіти. Okремо слід згадати таке досягнення уряду А. Яценюка як фінансування політичних партій з тим щоби уникнути патрон-клієнтських відносин у політиці. Уряд В. Гройсмана започаткував власну програму зі схожими пріоритетами про які йшлося вище. Так, програма включала: гармонізацію систем технічного регулювання з вимогами ЄС та стимулювання експорту, енергонезалежність і реформу ЖКГ, реформу фінансового сектору, антикорупційну реформу, децентралізацію та реформу публічної адміністрації, забезпечення збалансованості Державного бюджету України, земельну, інфраструктурну та освітню реформи тощо [3].

Уряд О. Гончарука зосередився на розширенні економічної свободи, залученні інвестицій, досягненні високих соціальних стандартів та рівних правил гри для всіх. На найближчі 5 років Кабмін О. Гончарука запланував зростання ВВП на 40%, створення 1 млн нових робочих місць, залучення \$50 млрд прямих іноземних інвестицій, приріст населення за рахунок підвищення народжуваності та повернення трудових мігрантів. Так у 2019 році уряд О. Гончарука приділяв значну увагу забезпеченню макроекономічної стабільності, а також підвищенню інвестиційної привабливості та покращенню умов ведення бізнесу. Вочевидь саме зокрема завдяки цьому ВВП України того року перевищив 4%, що було одним із найвищих показників у Європі [16].

Врешті уряд Д. Шмигала намагався реалізувати власну програму, (затверджену спеціальною постановою від 12 червня 2022 року), яка зосереджувалася на стимулюванні розвитку малого та середнього бізнесу, забезпеченні зайнятості та державних замовлень, оптимізації податкового навантаження та адміністрування, перезапуску промислового сектору, виходу з енергетичної кризи та розвитку енергетичного сектору, реформуванні транспорту та інфраструктури, розвитку міжнародної торгівлі, цифровій трансформації та розвиток ІТ сектору, забезпеченні земельної реформи, євроінтеграції та врешті заходах щодо боротьби з коронавірусом SARS-CoV-2 [3]. Також до низки подальших ключових досягнень слід віднести активізацію роботи щодо системне підвищення пенсій, укладання «авіаційного безвізу» з ЄС, досягнення рекордного ВВП у доларовому еквіваленті та забезпечення країни ефективними вакцинами. Примітно, що у 2021 році було зафіксовано тоді рекордний рівень прямих іноземних інвестицій – на рівні \$4,8 млрд. [17].

З початком повномасштабного вторгнення росії у лютому 2022 року діяльність КМУ була зосереджена на протистоянні російській агресії, забезпеченні обороноздатності країни та підтримці життєдіяльності населення в умовах війни. Основні напрями роботи в умовах воєнного стану включали: оборону та безпеку, соціальний захист громадян, забезпечення стабільності економіки (економічну стійкість), а також продовження реалізації загальнодержавних програм та політику щодо забезпечення міжнародної підтримки [44]. Попри війну, Україна продовжила впровадження реформ, зокрема у сферах, необхідних для виконання рекомендацій Єврокомісії з метою подальшого діалогу про вступ до ЄС.

КМУ як й інші державні інституції працює відповідно до «Регламенту Кабінету Міністрів України в умовах воєнного стану», Закону України «Про правовий режим воєнного стану» та постанови «Про правовий режим воєнного стану» [26]. Тож така модель організації влади зводиться до того, що першочерговим завданням держави є швидке прийняття стратегічних рішень в умовах війни та вирішення ключових питань спричинених війною. Відповідно до своїх функцій та повноважень КМУ здійснює регуляторні дії щодо оптимізації функціонування економіки в режимі воєнного стану, спрямовані на забезпечення потреб оборони та стабілізацію фінансової системи (наприклад, обмеження експорту, спрощення імпорту, перерозподіл бюджетних коштів) [14, с. 22].

2025 рік позначився роботою нового складу КМУ, очолюваний Ю. Свиріденко. Була прийнята чергова нова програма дій, яка зосереджується на таких сферах як безпека, економіка, гідність і відбудова. Основними завданнями КМУ відповідно до ухвалені програми є: реформування пенсійної системи, боротьба з бідністю, оновлення соціальних стандартів, модернізація соціального захисту та підтримка українців, які повертаються додому. Окрім цього, уряд активно займається законотворчою діяльністю, вносячи до ВРУ значну кількість законопроектів, що стосуються внутрішніх питань та міжнародних угод [40].

При всьому діяльність уряду була затьмарена корупційним скандалом, відомим також як «Міндічгейт», що розгорнувся у листопаді 2025 року та стосувався так званих фінансових схем у сфері енергетики та оборони. Ситуацію ускладнила підозра у причетності до масштабної корупції очільників міністерств юстиції та енергетики.

Вищий орган виконавчої влади, яким є КМУ загалом так і не став ключовим центром вироблення стратегії розвитку держави. Позаяк Кабміну України, нехай з великими труднощами, вдається координувати всі ключові сфери внутрішньої та зовнішньої політики, а саме: стабільність функціонування економіки та енергосистеми, забезпечення соціальних виплат, допомогу переміщеним особам, відбудову інфраструктури, сприяє активному залученню міжнародної фінансової та військової допомоги. Загалом, попри труднощі, КМУ координує роботу міністерств та інших центральних органів виконавчої влади для ефективного реагування на виклики війни.

Вже у ході гібридної війни росії проти України після самоусунення В. Януковича ВРУ поклала обов'язки Президента на свого голову О. Турчинова. У травні 2022 року було проведено президентські вибори перемогу під час яких у першому турі здобув державний діяч та відомий підприємець П. Порошенко.

Серед ключових завдань нового глави держави стало врегулювання інспірованого росією конфлікту на Донбасі через представлення мирного плану (у розрізі 15 пунктів/кроків), який передбачав припинення вогню; вивід незаконних збройних формувань; звільнення від кримінальної відповідальності тих, хто склав зброю і не здійснив тяжких злочинів; звільнення заручників; створення 10-кілометрової буферної зони на українсько-російському державному кордоні; роззброєння; створення у структурі МВС України підрозділів для здійснення спільного патрулювання; відновлення діяльності місцевих органів

влади; дострокові місцеві та парламентські вибори та ін. [9].

Мирний план П. Порошенка передбачав припинення вогню, яке все ж було нетривалим і неодноразово порушувалося проросійськими силами. Натомість реалізація плану була ускладнена через продовження бойових дій. Позаяк, цей план став основою для подальших міжнародних переговорів, які призвели до підписання Мінських угод, які хоча й не зупинили тоді конфлікт, проте перевели його у фазу замороженого протистояння [27]. Глава держави, володіючи потужним адмінресурсом та користуючись законними повноваженнями, нівелював роль парламенту до ролі органу легітимації рішень Адміністрації Президента України. Як результат відбулася концентрація влади через повернення до неформального домінування Президента у системі органів влади за умов згортання політичної конкуренції [13, с. 13].

До заслуг п'ятого Президента слід віднести активізацію відродження українських збройних сил; отримання Україною у червні 2017 року безвізового режиму з Європейським Союзом (українці відтоді моли приїжджати в країни ЄС з діловою чи туристичною метою або в сімейних справах на термін до 90 днів протягом 180-денного періоду протягом року), а у січні 2019 року Томосу та автокефалії новоствореної Православної церкви України (ПЦУ). Каденція П. Порошенка відзначилася транзитом від президентсько-парламентської до парламентсько-президентської республіки, що було одним із ключових досягнень Революції Гідності. Після підписання Угоди про асоціацію з ЄС у 2014 році великий вплив на процеси інституціоналізації демократії в Україні справив екзогенний фактор. Його зміст полягав у необхідності адаптації вітчизняних політико-правових інститутів до норм і стандартів ЄС.

Конституційна реформа значно послабила можливості впливу Президента на бюджет та розподіл посад в уряді, проте його повноваження були все ще більші, аніж у президентів ряду інших парламентсько-президентських країн. Адже сила вето Президента України також перевищує силу вето в таких парламентсько-президентських країнах, як Польща, Румунія та Литва. П. Порошенко активно забезпечував підтримку своїх законодавчих ініціатив. До того ж контроль над найбільшою парламентською пропрезидентською фракцією, роздрібнена опозиція, значні формальні та неформальні повноваження – всі ці чинники забезпечували доволі активну роль президента у формуванні парламентської

більшості [2]. До всього, згідно Конституції, президент залишається провідною фігурою у сферах оборони та зовнішньої політики. Адже саме Президент призначає послів України по всьому світу і вручає вірчі грамоти послам іноземних держав. Глава держави вирішує, чи визнавати інші держави, чи оголошувати війну або воєнний стан. Окрім впливу на виконавчу владу, за Президентом залишаються ключові повноваження у правоохоронній сфері і сфері безпеки. За поданням глави держави Верховна Рада призначає Генерального прокурора. Також особливе значення мала закріплена за главою держави ініціатива у призначенні голови Національного банку, який затверджується Верховною Радою [38].

На 2017 рік Президент України забезпечував підтримку з упровадження ключових реформ у таких сферах, як освіта, медицина, пенсійне забезпечення, а також у сфері децентралізації. Також було підписано низку важливих законів, зокрема, закон «Про освіту» й указ про заборону російських соцмереж та інтернет-сервісів, таких як «ВКонтакте» та «Однокласники», з метою протидії інформаційній війні. У подальшому Президент України підписував численні укази та закони, зокрема, стосувалися питань реабілітації учасників бойових дій, надання гуманітарної допомоги іншим країнам.

З обранням нового Президента України, яким став В. Зеленський, відбулися кадрові зміни в силових структурах, дипломатичному корпусі та інших державних органах. Актуальними завданнями стали: розпуск ВРУ VIII скликання та призначення дострокових виборів; боротьба з корупцією; зняття депутатської недоторканості; підготовка до проведення земельної реформи. Щодо зовнішньополітичної сфери то нагальними завданнями були перемовини з РФ щодо обміну полоненими та продовження переговорів у рамках Норманського формату – групи країн, яка об'єднувала Україну, Німеччину, Францію та росію.

Серед ключових перемог Президента В. Зеленського на 2021 рік (за рік до повномасштабного вторгнення) варто виділити: «зшивання» країни завдяки програмі «Велике будівництво»: відбудовано майже 6,5 тис. км автошляхів за 2020 рік; індексація виплат для понад 8 млн пенсіонерів; боротьба проти «агентів» російської пропаганди в Україні; постійні зростання розміру прожиткового мінімуму та мінімальної зарплати, що зараз становить 6 тис. грн; Запуск порталу «Дія», де за рік з'явилося 50 електронних послуг; Україна стала першою державою в світі, де електронні паспорти прирівняли до «тради-

ційних»; постійні зростання розміру прожиткового мінімуму та мінімальної зарплати, що зараз становить 6 тис. грн; запуск іпотек під 7%; запуск ринку землі, що забезпечує реальне право власності на свої ділянки [11].

Тим часом різко наростає дискурс довкола подальшого розширення повноважень Президента України, що відбувається упродовж трьох років повномасштабної війни. Можна констатувати факт про збереження неформального впливу глави держави на всі три гілки влади та місцеве самоврядування, що несе загрози підвалинам демократії. Така ситуація динамізує формує транзит/трансформацію України з парламентсько-президентської моделі республіки до президентсько-парламентської/семіпрезиденталістської, або навіть до класичної президентської [14, с. 16].

Звісно, що в умовах війни саме Президент України як Верховний Головнокомандувач замикає на собі вплив на прийняття як внутрі-, так і зовнішньополітичних рішень. Тут надмірна концентрація уваги довкола Президента може бути виправдана за умов воєнного стану, натомість створює значні ризики для повоєнного демократичного розвитку й всезагальної відбудови держави. Відтак паралельно постає гостре питання на кшталт – чи вдасться Україні уникнути скочування до авторитарної моделі управління надмірною персоніфікацією особи Президента? Адже парламентська монобільшість дозволяла Президентові мати фактичну монополію на виконавчу владу встановивши при цьому де-факто президентську республіку [19, с. 100].

Слід також відзначити, що в умовах воєнного стану традиційна політична діяльність «згортається», переживає обмеження, пов'язані як з технічною неможливістю реалізації демократичних процедур, так і з намаганням правлячої еліти нівелювати вплив політично-опозиційних партійних структур [18, с. 30].

Нарешті судова система України та найвищий судовий орган – Верховний Суд України від 2014 року діють як й інші владні інституції, в нестандартних умовах. У зв'язку з цим, діяльність судової системи України є до певної міри обмежена головно через обставини воєнного стану. Вагомим кроком в умовах повномасштабної війни було затвердження стратегії розвитку судової влади України на 2015–2020 роки, спрямованої на зміцнення незалежності й прозорості судової системи України, що передбачало зміцнення довіри суспільства. Ще одним напрямом стратегії стало забезпечення підвищення професійного рівня суддівського корпусу України, а також

посилення його підзвітності та вирішення етичних та дисциплінарних питань. Вагомим моментом у цьому плані було створення Громадської ради при Раді суддів України для забезпечення участі громадян в управлінні державними справами. Доволі революційним було рішення про запровадження процесу електронного правосуддя та судочинства (системи «електронний суд»), починаючи з 2015 року [43].

У результаті реалізації зазначеної стратегії також було створено Комітет з питань комунікації в Раді суддів України, центр судової влади України, який функціонує при Вищій раді правосуддя (ВРП). Також було запроваджено прес-конференції в судах за результатами розгляду гучних справ та розроблено ряд практичних посібників та навчальних модулів в Національній школі суддів з питань PR та комунікацій. Загалом реалізація стратегії була спрямована на підвищення авторитету судової влади в суспільстві та реалізацію вкрай необхідної судової реформи в державі. Судова реформа, що розпочалася у 2016 році передбачала внесення змін до Конституції та низки законів. Основні напрямки включали створення Конституційної Комісії для розробки змін до Основного Закону спільно з Венеціанською комісією, а також прийняття низки законодавчих актів, що стосувалися організації судової влади та статусу суддів. Примітно, що у квітні 2015 року Рада суддів України затвердила перелік базових показників роботи суду для аналізу їхньої діяльності та подальшого вдосконалення системи оцінки роботи судів (СОРС). Також розглядалися питання оплати праці працівників апаратів судів [34].

Попри намагання реалізації судової програми судова система так і не забезпечила верховенства права станом на 2020 рік, адже суди та судді й далі залишалися корумпованими і залежними від політиків та олігархів. Рівень довіри населення до судів був найнижчим в Європі та одним із найнижчих в світі – 7% [35]. Відтак авторитет судової влади залишався вкрай низьким. До всього додалася й низка об'єктивних факторів, як от: довготривалість розгляду справи та виготовлення рішення; несталість судової практики; відсутність дієвих органів суддівського самоврядування; низькі заробітні плати та зменшення соціальних гарантій суддів та працівників апарату, що зумовлює кадрові проблеми суддівського корпусу; тривале затягування з реалізацією проєкту «електронний суд»; недофінансування; довготривале невиконання судового рішення державною виконавчою службою та ін. [33]. Більше того, упро-

довж 2017–2018 років було зафіксовано понад 130 фактів тиску на суди, а Вища рада правосуддя отримала понад 1 тис. звернень щодо втручання у діяльність суддів щодо здійснення правосуддя [12].

Новоутворений склад Верховного Суду України в більшості складається зі старих суддів, з яких 44 судді визнані як недоброчесні. При всьому формування Вищого антикорупційного суду (ВАКС) здійснювалося за участю громадянського суспільства, а також за участю й підтримки міжнародних партнерів та незалежних експертів, що дало змогу зробити конкурс більш об'єктивним та прозорим. Як результат, вдалося сформувати незалежний Вищий антикорупційний суд, який почав свою роботу у вересні 2019 року. До того ж, у листопаді 2019 року, ВРУ ухвалила законопроект №1008, який постановляв оновити склад органів суддівського врядування за участі експертів, делегованих міжнародними партнерами [35]. Передбачалося також, що даний законопроект розблокує участь міжнародних експертів в процесі очищення органів суддівського врядування.

Судова система влади України в умовах повномасштабної війни забезпечує переслідування державної зради та колабораціонізму, розглядає справи, пов'язані з порушенням прав та свобод людини у воєнний час та сприяє всіх правових структур на кшталт Вищої ради правосуддя. Позитивним моментом у роботі судової системи стало ухвалення ВРУ 21 серпня 2024 року закону про ратифікацію Римського статуту Міжнародного кримінального суду (МКС), що дозволить Україні брати повноцінну участь у роботі МКС, яка спростить тим самим обмін інформацією та доказами між національними органами кримінального переслідування та МКС. Ще одним позитивом стало оновлення процедури добору суддів у місцеві суди та оголошення конкурсних доборів до апеляційних судів Вищого антикорупційного суду. Позаяк досі зберігається відсутність стратегії судової реформи та неповнота ефективності механізмів забезпечення підзвітності суддів. Також Вищій кваліфікаційній комісії суддів (ВККС) бракує інституційної спроможності для одночасного проведення численних кадрових процедур. Крім всього, повномасштабна війна негативно впливає на ресурсне та кадрове забезпечення судів, що викликано бойовими діями та релокацією судів і внутрішнім переміщенням суддів [23].

Висновки. Отже з початком гібридної, а згодом повномасштабної війни державні інституції перейшли на особливий режим роботи. Законодавчій, виконавчій та судовій

владі необхідно було в екстреному режимі забезпечувати транзит звичайного управління до багаторівневої системи забезпечення національної безпеки та стійкості. Встановлено, що першочерговим завданням для владних інституцій необхідно було адаптуватися до реалій як гібридної, так і повномасштабної агресії, забезпечуючи оборону, стабільність та функціонування держави в умовах надзвичайного стану. ВРУ зосередилася на прийнятті рішень, спрямованих на зміцнення безпеки й оборони України. При всьому нагальним залишалось питання суміщення депутатських повноважень з іншими видами діяльності, передусім підприємницької, а також депутатської недоторканості. Прийняті ВРУ закони стосувалися безпекової сфери, підтримки захисту прав людини, а також інтеграції України до європейських та євроатлантичних структур.

З'ясовано, що унеможливлення проведення виборів до всіх виборних органів влади в умовах війни значною мірою знижувало рівень їх легітиматії. Натомість КМУ з початку гібридної війни намагався запровадити та реалізувати низку програм, спрямованих на забезпечення соціально-економічних реформ, які

б сприяли забезпеченню децентралізації та боротьбі з корупцією, розвитку економічних свобод, гармонізації систем технічного регулювання з вимогами ЄС тощо. Доведено, що навіть з початком повномасштабної війни КМУ активно займається законотворчою діяльністю, вносячи до ВРУ значну кількість законопроектів, що стосуються внутрішніх питань та міжнародних угод. Президент України автоматично здобув особливий статус в умовах воєнного стану як Верховний Головнокомандувач замикаючи на собі вплив на прийняття як внутрі-, так і зовнішньополітичних рішень. За таких обставин Президент України у значній мірі посилив свій вплив у владній виконавчій вертикалі, що формально створило підґрунтя для відновлення президентсько-парламентської республіки. Підтверджено, що судова гілка влади в умовах війни зосередилася на сприянні реформування судової системи загалом. Проте намагання реалізації цієї реформи так і не забезпечила встановлення верховенства права через збережену корумпованість судів та власне самих суддів, що власне негативно впливає на кадрове та ресурсне забезпечення судової системи.

Література:

1. 23 липня 2014 року у Верховній Раді України відбулися парламентські слухання на тему: «Обороздатність України у ХХІ столітті: виклики, загрози та шляхи їх подолання». *Інформаційне управління Апарату Верховної Ради України*. 2014, 24 липня. URL: https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/Parlamentski_slukhannya/96314.html
2. Аверчук Р. Уся президентська влада: повноваження та вплив Порошенка порівняно з президентами інших країн. *Вокс Україна*. 2016. 8 липня. URL: <https://voxukraine.org/presidential-power-in-ukraine-comparative-perspective-ua>
3. Алеканкіна К. Чотири Кабінети Міністрів після Євромайдану: шлях реформ. *Вокс Україна*. 2020. 16 вересня. URL: <https://voxukraine.org/chotiri-kabineti-ministriv-pislya-yevromajdanu-shlyah-reform> VoxUkraine
4. Бакаянова Н. Розвиток судової влади в Україні: поняття, фактори та умови. *Публічне право*. 2024. №1(53). С. 113–121. DOI 10.32782/2306-9082/2024-53-13
5. Верховна Рада ухвалила Закон України «Про внесення змін до статті 80 Конституції України (щодо недоторканності народних депутатів України)». *Офіційний вебпортал парламенту України*. 2019. 03 вересня. URL: <https://www.rada.gov.ua/news/Novyny/180386.html>
6. Верховній Раді ІХ скликання 4 роки: що напрацював парламент. *Опора*. 2023. 29 серпня. URL: <https://opora.ua.org/parliament/verhovniy-radi-ih-sklikannya-4-roki-shho-napracyuvav-parlament-24874>
7. Гбур, З., Галушкіна Л., Акімов О. Кабінет Міністрів України: функції, повноваження та відповідальність. *Державне управління: удосконалення та розвиток*. Електронне видання. DOI: <https://doi.org/10.32702/2307-2156-2022.5.3>
8. Гданський Н. Зміцнення авторитету судової влади України у світлі розвитку громадянського суспільства та євроінтеграційних процесів. *Підприємство, господарство і право*. 2020. №12. С. 278–283. DOI: <https://doi.org/10.32849/2663-5313/2020.12.48>
9. Головка В. Мирний план Петра Порошенка 2014, «Мирний план Президента України щодо врегулювання ситуації у східних регіонах України» 20 червня 2014 року. *Енциклопедія історії України: Додатковий том. – Кн. 1: А–Я*. Редкол.: В. А. Смолій (голова) та ін. НАН України. Інститут історії України. Київ: В-во «Наукова думка», 2021. URL: http://www.history.org.ua/?termin=myrnyj_plan_petra_poroshenka_2014_myrnyj_plan_prezydenta_ukrajiny_shchodo_vreguljuvannja_sytuatsiji_u_skhidnykh_regiionakh_ukrajiny_20
10. Головні досягнення і провали Верховної Ради у 2018 році: думка політолога. *24 канал*. 2018. 21 грудня. URL: https://24tv.ua/golovni_dosyagnennya_i_provali_verhovnoyi_radi_u_2018_rotsi_dumka_politologa_n1084338

11. Головні здобутки Володимира Зеленського за два роки на посаді Президента (ІНФОГРАФІКА). *Слуга Народу*. 2021. 20 травня. URL: <https://sluga-narodu.com/holovni-zdobutky-volodymyra-zelensko-ho-za-dva-roky-na-posadi-prezydenta-infohrafika/>
12. За 2017–2018 роки ВРП встановлено понад 130 фактів тиску на суд. Судова влада України. 2019. 21 червня. URL: <https://court.gov.ua/archive/732968/>
13. Зеленько Г. Система державного управління в Україні: траєкторія змін 2014–2016 рр. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І.Ф. Кураса НАН України*. 2016. Вип. 5–6. С. 4–34.
14. Зеленько Г. Трансформація політичного режиму в Україні під час повномасштабної російської збройної агресії. *Адаптивні зміни політичного поля України в умовах війни* : монографія. Київ : ППІЕНД ім. І.Ф. Кураса, 2023. С. 9–39.
15. Йосипович Д., Андрушишин Р. Проблеми реформування органів виконавчої влади в Україні. *Науковий вісник Львівського державного університету внутрішніх справ. Серія юридична*. 2018. №4. С. 143–152.
16. Кабмін опублікував звіт про виконану роботу за 2019 рік. *Слово і діло*. 2020. 17 лютого. URL: <https://www.slovoidilo.ua/2020/02/17/novyna/polityka/kabmin-opublikuvav-zvit-pro-vykonanu-robotu-2019-rik>
17. Ключові досягнення Уряду у 2021 році. *Урядовий портал*. 2022. 07 січня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/klyuchovi-dosyagnennya-uryadu-u-2021-rosi>
18. Кобець Ю. Політична система України в умовах воєнного стану: проблеми ефективності. *Вісник Прикарпатського університету. Серія: Політологія*. 2024. Вип. 16. С. 27–33. DOI <https://doi.org/10.32782/2312-1815/2024-2-4>.
19. Кондратенко О. Інститут Президента України: динаміка сфер компетенції. *Політичні дослідження*. 2023. №1(5). С. 87–107. DOI <https://doi.org/10.53317/2786-4774-2023-1-5>
20. «Кризові тенденції у діяльності Верховної Ради України». Аналітична записка. Національний інститут стратегічних досліджень. 2014. 25 липня. URL: https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/krizovi-tendencii-u-diyalnosti-verkhovnoi-radi-ukraini-analitichna-zapiska#_ftn11
21. Мельник С. Повноваження Президента України у сфері військового управління. *Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. Серія: юридичні науки*. 2019. Том 30(69), № 4. С. 141–145. DOI <https://doi.org/10.32838/1606-3716/2019.4/23>
22. Наумкіна С. Переосмислення сучасних реалій українського політичного простору у воєнний час. Матеріали Всеукраїнського круглого столу «Трансформація українського суспільства в цифрову еру», м. Одеса, 25.03.2022. С. 14–21.
23. Огляд демократичних інститутів України під час війни. Проміжний звіт – 2024. URL: <https://pravo.org.ua/wp-content/uploads/2024/12/Oglyad-demokratychnyh-instytutiv-Ukrayiny-pid-chas-vijny.pdf>
24. Оцінка ситуації в країні, довіра до соціальних інститутів, політиків, посадовців та громадських діячів, ставлення до виборів під час війни, віра в перемогу (лютий–березень 2025 р.). *Разумков центр*. 2025. 24 березня. URL: <https://razumkov.org.ua/napriamku/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>
25. Повноваження та функції ВР України. Конституційний Суд України. Офіційний сайт. URL: <https://ccu.gov.ua/storinka-knygy/512-povnovazhennya-ta-funkciyi-vr-ukrayiny#:~:text=>
26. Політична система України в умовах війни. *Національний інститут стратегічних досліджень* : матеріали круглого столу, 27.10.2022. URL: <https://niss.gov.ua/news/komentari-ekspertiv/politychna-sistema-ukrayiny-v-umovakh-viiny>
27. Порошенко розповів про хід реалізації Мирного плану та посилення оборони держави. *Еспресо*. 2014. 12 жовтня. URL: https://espreso.tv/article/2014/10/12/poroshenko_vidzvituvav_pro_khid_realizaciyi_murnoho_planu_ta_posylennya_oborony_derzhavy
28. Про Кабінет Міністрів України: Закон України від 27 лютого 2014 року № 794-VII. *Відомості Верховної Ради України*. 2014. № 13. Ст. 222.
29. Про основні засади забезпечення кібербезпеки України. Закон України 5.10.2017. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2163-19#Text>
30. Про правовий режим воєнного стану. Закон України 12.05.2015. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
31. Про центральні органи виконавчої влади: Закон України від 17 березня 2011 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3166-17#Text>
32. Рудич Ф. Президенти сучасної України. *Наукові записки Інституту політичних і етнонаціональних досліджень ім. І. Ф. Кураса НАН України*. 2017. Вип. 3. С. 5–24. URL: https://ipien.gov.ua/wp-content/uploads/2018/07/rudych_presydyenty.pdf
33. Санін Б. Не корупцією єдиною. Відверто про фактори впливу на авторитет судової влади. *Судово-юридична газета*. 2016. 27 вересня. URL: <https://sud.ua/ru/blog/blog/95716-ne-koryptsyu-dinoyu-vdverto-pro-faktori-vplyvu-na-avtoritet-sydovo-vladi>
34. Система оцінювання роботи суду: стандарти, критерії, показники та методи. Затверджено Радою суддів України. URL: <https://rsu.gov.ua/uploads/article/sors-221bdd8a9b.pdf>

35. Судова реформа в Україні: що змінилось за три роки? *Democracy Justice Reforms*. 2020. 04 березня. URL: <https://dejure.foundation/sudova-reforma-v-ukraini-scho-zminylos-za-try-roky/>
36. Суспільно-політична ситуація в Україні: грудень 2013. URL: <http://www.ratinggroup.com.ua/products/politic/data/entry/14080/>
37. «Схвалення Програми діяльності Кабінету Міністрів України: проблеми конституційного та законодавчого регулювання». Аналітична записка. *Національний інститут стратегічних досліджень*. 2014. 21 липня. URL: <https://niss.gov.ua/doslidzhennya/politika/skhvalennya-programi-diyalnosti-kabine-tu-ministriv-ukraini-problemi>
38. Тейзе С. Що треба знати про повноваження президента України. *Deutsche Welle*. 2019. 05 квітня. URL: <https://www.dw.com/uk/%D1%89%D0%BEa-48203069>
39. Топ 5 реформаторських законів прийнятих у 2015 році. *UAinfo*. 2015. 21 липня. URL: <https://uainfo.org/blognews/1437478811-top-5-reformatorskih-zakoniv-priynyatih-u-2015-rotsi.html>
40. Уряд затвердив Програму дій на 2025 рік: серед ключових пріоритетів – соціальний захист українців. *Урядовий портал*. 2025. 12 вересня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/uriad-zatverdyv-prohramu-dii-na-2025-rik-sered-kliuchovykh-priorytetiv-sotsialnyi-zakhyst-ukraintsiv>
41. Уряд оприлюднив план дій Кабінету Міністрів України на 2016 рік. *Урядовий портал*. 2016. 14 березня. URL: <https://www.kmu.gov.ua/news/248890553>
42. Успіх жінок на позачергових парламентських виборах: про що свідчать результати? *ZMINA*. 2019. 1 серпня. URL: https://zmina.info/articles/uspih_zhinok_na_pozachergovih_parlamentskih_viborah_pro_shho_govorjiat_rezultati/
43. Щодо затвердження Стратегії розвитку судової влади України на 2015–2020 роки. *ВРУ. Законодавство України*. 2014. 11 грудня. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr071414-14#Text>
44. Як змінилися пріоритети бюджету 2022 впродовж війни. *Case Україна*. 2022. 31 травня. URL: <https://case-ukraine.com.ua/news/yak-zminylysya-priorytety-byudzhetu-2022-vprodovzh-vijny/>
45. Яким був шлях України до отримання автокефальної церкви. Розмова із Вселенським Патріархом. *Суспільне новини*. 2022. 06 січня. URL: <https://suspilne.media/187358-akim-buv-slah-ukraini-do-otrimanna-avtokefalnoi-cerkvi-rozмова-z-vselenskim-patriarhom/>
46. Adams N. Legitimacy, institutional functions, and the state system. *Critical Review of International Social and Political Philosophy*. 2025. 07 May. DOI <https://doi.org/10.1080/13698230.2025.2499357>
47. Schmelzle C. The Function of Political Institutions and the Concept of Legitimacy. URL: https://www.researchgate.net/publication/333321311_The_Function_of_Political_Institutions_and_the_Concept_of_Legitimacy
48. Stolle D., Rotstein B. Political Institutions and Generalized Trust. *An Institutional Theory of Social Capital Chapter for the Oxford Handbook on Social Capital*. URL: https://www.researchgate.net/publication/247152024_Political_Institutions_and_Generalized_Trust

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 10.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 342.25

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-12](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-12)

Андрій ПОПОВ

аспірант кафедри економіки,
ПрАТ «ВНЗ «Міжрегіональна Академія управління персоналом»,
andriyropovmail@gmail.com
ORCID: 0009-0002-4376-2286

Вячеслав ПОПОВ

доктор історичних наук, професор, професор кафедри соціології,
Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана,
zhanovich55@gmail.com
ORCID: 0000-0002-6790-4181

КОЛЕКТИВНІ ТА ІНДИВІДУАЛЬНІ ЗАХОДИ БЕЗПЕКИ УКРАЇНСЬКИХ МІСТЯН У 1917–1920 РР.

У статті розглядається соціальне явище самоохорони як реакції суспільства на зниження ефективності офіційних правоохоронних структур. В умовах громадянської війни 1917–1920 гг. самоохорона була вимушеним, іноді єдиним засобом досягти відносного порядку у своєму районі міста. Для забезпечення безпеки об'єднували свої зусилля мешканці багатоквартирних будинків та жителі цілих кварталів. Організацією чергувань та взаємодопомоги у разі небезпеки займалися будинкові комітети та професійні спілки. До чергувань, як правило, городяни ставилися формально, іноді воліли відкупитися від нудної та небезпечної повинності. Загалом спроби самозахисту справляли скоріше моральний ефект.

Мета роботи – розгляд самостійних намагань цивільних міських мешканців забезпечити своє повсякденне життя в умовах перманентної соціально-політичної кризи.

Методологія. У запропонованій статті особливу увагу приділено документам приватного походження, які збереглися в державних архівах. Залучення до наукового обігу приватних джерел дозволило розглянути конкретні прояви повсякденних практик. Залучений аналіз особистого листування, автобіографій, спогадів з подальшим узагальненням їх змістовних положень, публікацій в засобах масової інформації, листів та листівок, мемуарів.

Наукова новизна. Автори прагнули проаналізувати сутність самодіяльних озброєних утворень в українських містах, охарактеризувати соціальний склад міських загонів самоохорони, дослідити реальні результати їх діяльності. У роботі зроблено спробу вивчення якісного складу самоохорони, її трансформації з часом, та основних функцій, які вона виконувала. Доведено, що найбільш ефективними були озброєні групи, які склалися з робітників та колишніх військовослужбовців. Зброєю добровольці забезпечувалися або з покинутих військових арсеналів, або за рахунок військових частин, що роззброювалися. Іноді використовувалися за призначенням мисливські рушниці, що зберігалися по будинках.

Висновки. Значається, що організація самоохорони, за всіх своїх недоліків, самою своєю наявністю знижувала загрозу бандитських нальотів, пограбувань та незаконних конфіскацій. Ця практика стала помітним явищем в історії революції та громадянської війни, і була яскравою демонстрацією здатності окремих соціальних груп до самоорганізації.

Ключові слова: самоорганізація соціуму, базові потреби, безпека, самоохорона, будинкові комітети.

Andriy Popov, Vyacheslav Popov. COLLECTIVE AND INDIVIDUAL SECURITY MEASURES OF UKRAINIAN URBAN RESIDENTS IN 1917–1920

The article examines the social phenomenon of self-defense as a societal response to the decline in the effectiveness of official law-enforcement institutions. Under the conditions of the Civil War of 1917–1920, self-defense was a forced and sometimes the only means of achieving relative order within one's neighborhood. To ensure security, residents of apartment buildings and entire city blocks pooled their efforts. House committees and trade unions organized patrol duties and mutual assistance in case of danger. As a rule, townspeople treated patrol duties formally and at times preferred to pay their way out of this tedious and dangerous obligation. Overall, attempts at self-defense tended to have more of a moral than a practical effect.

The purpose of the study is to examine the independent efforts of civilian urban residents to secure their everyday lives under conditions of a permanent socio-political crisis.

Methodology. The article places particular emphasis on documents of private origin preserved in state archives. Bringing private sources into scholarly circulation made it possible to examine specific manifestations of everyday practices. The study draws on analyses of personal correspondence, autobiographies, memoirs, media publications, letters and leaflets, with subsequent generalization of their substantive content.

Scientific novelty. The authors seek to analyze the nature of spontaneous armed formations in Ukrainian cities, to characterize the social composition of urban self-defense units, and to assess the real results of their activities.

The study attempts to examine the qualitative composition of self-defense groups, their transformation over time, and the main functions they performed. It is demonstrated that the most effective groups were armed units composed of workers and former military servicemen. Volunteers obtained weapons either from abandoned military arsenals or from disbanded military units. In some cases, hunting rifles kept in private homes were used for their intended purpose.

Conclusions. It is noted that the organization of self-defense, despite all its shortcomings, by its very existence reduced the threat of bandit raids, robberies, and illegal confiscations. This practice became a notable phenomenon in the history of the revolution and the Civil War and served as a vivid demonstration of the capacity of certain social groups for self-organization.

Key words: social self-organization, basic needs, security, self-defense, house committees.

Вступ. Безпека життя – одна з базових потреб людини. Її забезпечення завжди було однією з найважливіших функцій держави. Захист будь-якими способами себе, своїх близьких, свого майна від протиправних посягань будь-яким кримінальним законодавством не вважається злочином. Особливої актуальності забезпечення порядку та спокою набуває в умовах воєн та революцій, коли підриваються основи державності, втрачають силу правові норми, розпадаються правоохоронні структури. У цьому випадку неминуче погіршується якісний склад державного апарату, і, як наслідок, знижується його професійний рівень. Суспільство реагує на некомпетентність нової влади сплеском самодіяльності, яка виражається в організації структур, що беруть на себе державні функції, особливо необхідні для забезпечення важливих соціальних потреб, до яких відноситься й потреба у безпеці.

В умовах перманентної кризи влади, що розпочалася з лютого 1917 р., виник адміністративний та правовий вакуум, яким спробували скористатися різні антигромадські елементи. Навіть наявність певних державних структур не позбавляла населення від необхідності самостійно вирішувати управлінські задачі. У період української національно-демократичної революції 1917–1920 рр. на території нашої країни відбувалися активні бойові дії та часта зміна урядів, виникали численні незаконні озброєні формування, і загроза життю пересічних громадян була великою, як ніколи.

Якщо вести мову про фізичну загрозу пересічним городянам, то в умовах революції і громадянської війни вона була пов'язана, у першу чергу, з бойовими діями, що періодично поновлювалися у кожному місті та супроводжувалися артилерійськими обстрілами та рушнично-кулеметною стрільбиною. По-друге, кожна нова влада шукала серед міського населення реальних або уявних супротивників, яким часто загрожувала негайна розправа. У початковий період революції серйозну небезпеку являли натовпи солдатів – дезертирів або демобілізованих. По-третє, продовжували антигромадські дії звичайні кримінальні елементи. Цей процес

розпочався влітку-восени 1917 р., коли офіційні органи охорони правопорядку втратили здатність повною мірою реалізовувати свої функції. Значно послабилася державна діяльність з дотримання законності та порядку. Частина антигромадських елементів об'єдналася у банди і почала майже безконтрольний розбій та пограбування.

Так період революції і громадянської війни поставив перед мешканцями міст і сіл України завдання – у міру сил та можливостей захиститися від анархії, яка супроводжувалася хуліганством, бандитизмом, пограбуваннями та вбивствами. У цій ситуації нерідко єдиною можливістю стабілізувати обстановку була ініціатива окремих громадян та їх добровільних об'єднань щодо створення самодіяльних органів, головною задачею яких було припинення будь-яких зазіхань на життя і власність певного кола осіб. Це питання розв'язувалося за допомогою самоохорони, що називалася по-різному, але виконувала при цьому практично ідентичні функції.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Наукові пошуки в сфері повсякденності набули популярності як в історії, так і в соціології. Залучення до наукового обігу приватних джерел дозволяє розглянути конкретні прояви повсякденних практик у будь-який період. Класичним зразком аналізу особистого листування, автобіографій, спогадів з подальшим узагальненням їх змістовних положень є робота В. Томаша та Ф. Знанецького [1]. Використання в академічному дослідженні газетних матеріалів, спогадів, навіть анекдотів притаманне відомій монографії Ш. Фіцпатрик [2]. Соціологічний аналіз публікацій в засобах масової інформації, листів та листівок, мемуарів запропонував один з засновників вивчення повсякденності А. Людтке [3]. Певних результатів досягли вітчизняні історики та соціологи [4]. Таким чином, вивчення документів приватного походження збагатило джерельну базу досліджень в галузі соціології повсякденності. Джерела періоду української національно-демократичної революції 1917–1920 рр. дозволяють розглянути самостійні намагання цивільних міських мешкан-

ців забезпечити своє повсякденне життя в умовах перманентної соціально-політичної кризи, зокрема проаналізувати сутність самодіяльних озброєних утворень в українських містах, охарактеризувати соціальний склад міських загонів самоохорони, дослідити реальні результати їх діяльності.

Метою статті є розгляд самостійних намагань цивільних міських мешканців забезпечити своє повсякденне життя в умовах перманентної соціально-політичної кризи.

Виклад основного матеріалу. З початком бурхливих подій тієї доби цілком зрозуміло, що пересічні городяни дуже швидко вдалися до заходів забезпечення власного індивідуального захисту. Першою реакцією обивателів на загрозу їх життя стало прагнення озброїтися особисто. «Ви подумайте – найпаршивіший револьвер коштує двісті карбованців! Патрони до нього – півтора карбованці штука! А до браунінгів, до парабелумів, до тих і зовсім не підступитися – сотні чотири треба віддати! Як бути бідній людині?» – «А навіщо бідній людині револьвер?» – «Ну, аякже. Кому своє життя не дороге! Та й грошики бажано зберегти» [5]. Такий красномовний діалог з'явився у київській газеті вже у вересні 1917 р.

Засобом порятунку для випадкових свідків вуличних зіткнень було, звичайно, не використання зброї, а, перш за все, своєчасна втеча. Навіть власники зброї не наважувалися її застосовувати. Ось сценка з грудневих подій 1917 р. у Одесі: «Зрідка пробіжить блідий обиватель, що запізнівся, або учениця якась. На пустинних вулицях чути: «Візник!» О, візники не втратили на одеському повстанні. Ввечері по вулицях – патрулі. Обшукують перехожих і відбирають зброю. Обивателі поховалися по домівках» [6]. У січні 1918 р., коли в Одесі знов почалася стрілянина на вулицях, публіка в паніці почала розбігатися. Вулиці спустіли, окремі перехожі притискалися до стін, поспіхом перебігали вулиці, і присідали при кожному близькому тріску пострілу.

Стандартним способом забезпечити себе було переховування у підвалах багатоповерхових будинків. З наближенням більшовиків до Києва у січні 1918 р., коли розпочався систематичний обстріл, перелякане населення кинулося у підвали, і лише окремі містяни не рушили з місця. Одна з місцевих мешканок згадувала, як з наближенням до міста Добровольчої армії вони зібралися у квартирі брата, визначили найбезпечнішу частину оселі і сховалися там. Деякі кияни мали звичай закладати вікна матрацами. У Севастополі, коли більшовики підходили до міста, місцевий зем-

ський діяч, рятуючись від переслідувань, згодом понад рік прожив у підвалі. Для катеринославського викладача Г. Ігреньова, як і для інших мешканців його будинку, більш безпечною здавалася вітальня на першому поверсі, бо підвалу зовсім не було. В цій вітальні люди й зібралися взимку 1918-1919 рр., коли до міста наблизилися махновці. У дворі вони встановили кулемет, який «стукав всю ніч»; виявилось, «його лагодили та випробували» [7, с. 237, 238].

У Харкові при білих на безлюдних вулицях іноді з'являлася «самотня фігура запізнілого обивателя», який квапливо пробирався до себе додому. «Крізь рідкісні проміжки між поривами вітру» хлопали то близькі, то далекі постріли з гвинтівок. Після кожного близького пострілу запізнілий пішоход «бігцем, та не оглядаючись» долав деяку відстань «до найближчого значного предмету, щоб сховатися». Зупинившись, пішоход віддихувався, і в зручний момент зривався з місця й біг далі [8, с. 24].

Люди, які хотіли врятуватися від більшовиків, переховувалися з їх приходом у друзів та знайомих. Так, один з посадовців православної церкви на початку лютого 1919 р., коли в Києві вкотре змінилася влада, вперше у житті жив з чужим паспортом. Йому довелося поголити свою невеличку борідку і засісти «на цілий місяць у знайомих, ночувати на різних квартирах, абсолютно не виходячи на вулицю». Колишній співробітник гетьманської адміністрації при більшовиках «жив нелегально у різних рідних та знайомих» по два-три дні, переходячи вечорами «з одного притулку до іншого», а потім оселився у добрих знайомих, «пославши прописати свій паспорт до ділянки, де, завдяки ще несталому порядку, нічого не помітили й виконали всі формальності». За свідоцтвом академіка В.І. Вернадського, переховуватися можна було не тільки по будинках та квартирах. Один з його знайомих, Г.Ю. Жуковський, шість днів з дружиною та дітьми рятувався у лісах, «оскільки били офіцерів та буржуїв між відходом червоногвардійців та приходом німців» [9, с. 94].

Люди у відчаї знаходили абсолютно екзотичні місця для порятунку. Колишній царський генерал у відставці, людина похилого віку, рятуючись від бандитів, що напали на його маєток, спочатку намагався відстрілюватися через двері, а потім сховався у склепі, розташованому поблизу домівки, в одну з трун, улігшись так, як його застав напад, тобто в одній білизні, прямо на скелет. Бандити не хотіли визнавати свою поразку і почали шукати генерала з ліхтарями. Увійшовши до

склепу, вони відкрили кришку труни. Коли генерал, весь у білому, піднявся, бандити в жаху розбіглися. Легко уявити, яким потрясінням для старої людини була ця історія, яка сьогодні може для когось виглядати кумедною. Щоб запобігти потрапляння в таку ситуацію, люди почали масово тікати не тільки до якогось українського міста, якому ще не загрожувало більшовицьке нашествя, але й узагалі з країни. В.К. Винниченко записав у щоденнику 21 січня 1919 г.: «Більшовики узяли Харків, Чернігів, Полтаву. Бідні українці наперед розбігаються, хто куди може. Найбільш охоче тікають з країни» [10, с. 313].

Київська студентка, ім'я якої залишилося невідомим, з приходом більшовиків у лютому 1919 р. раділа, що «обійшлося без торішніх боїв», сподівалася, що припиниться «вічна стрілянина ночами» і взагалі не буде «огидної» анархії. «Постійні зміни влади можуть з розуму звести». Велика частина її знайомих втекла, сама ж студентка була проти втечі: «Що можуть зробити тихим, сумирним людям, які нікого не чіпають і політикою не займаються?». За кілька днів вона отримала відповідь на своє запитання: «Майже всіх купців і домовласників посадили у в'язницю». Але родичів студентки і її саму поки не чіпали. Не чекаючи своєї черги на арешт, багато киян не ночували вдома, інші взагалі не приходили додому. Один із знайомих студентки при поверненні додому злізав з візника за рогом, потім, озирюючись, підходив до власних дверей. Він боявся засідки, і розраховував встигнути врятуватися. Інша знайома, якась Х., родичка гетьмана, переховувалася у різних місцях протягом чотирьох місяців. Коли вона застудилася і незабаром померла, її навіть ховали під чужим ім'ям. Але все ж декілька знайомих були на її похороні [7, с. 209].

Люди дуже швидко звикли до того, що треба побоюватися не лише темряви, а й сутінок. У Севастополі при Врангелі вулиці безлюдніли навіть у непізній час. «Обиватель сам на себе наклав військовий стан», люди не виходили після дев'ятої вечора з домівок, щоб не бути пограбованими або вбитими. У відносній безпеці можна було відчувати себе, коли поряд були лояльно налаштовані озброєні люди. Сучаснику цих подій В.В. Корсаку про це розповів у Білій Церкві місцевий єврей: «Нас тепер всі грабують. Білі, червоні, петлюрівці, всілякі отамани. Один порятунок – мати на квартирі когось із військових». Ще одним характерним способом врятувати себе від розправи в умовах соціального протистояння для представників раніше привілейованих верств суспільства було переодягання.

У 1917 р. О. Володимиров, добираючись до рідних місць на даху вагону, звернув увагу, що серед маси солдатів не видно жодного офіцера. «Мабуть, усі офіцери переодягнулися у солдатські шинелі і на деякий час зробилися «товаришами» [7, с. 355].

Під словом «буржуй» розумілася будь-яка інтелігентна людина, яка носила більш-менш пристойний одяг. Небезпечно було ходити у котелку або капелюху. Один з юнкерів у Кременчуку зіткнувся з відчайдушною спробою «буржуїв, що втікали», злитися з натовпом простолюдинів за допомогою «спрощеного» одягу: «Солдатський картуз та драпове пальто з хутряним коміром. Сіра шинель, а під нею смугасті брюки й штиблети у калошах». Публіка переодягнулася «у непомітне плаття та знітилася». Люди «дістали звідкись жахливо поношені пальта та наділи на голову картузи». Одягнутися під простолюдина вважалося необхідним для особистої безпеки [11, арк. 28].

У 1919 р. у Києві при більшовиках всі чоловіки були одягнені одноманітно. «Переважали високі чоботи та захисний колір». Натовп став новим та незвичним. «Відбулося щось, що всіх змінило». Цей факт підтвердила київська студентка. Київські вулиці, на її погляд, дуже змінилися: «Вони завжди були дуже жваві, а при гетьмані на Хрещатику не можна було проштовхнутися». Цікаво, що публіка в епоху гетьмана видавалася студентці набагато елегантнішою, ніж раніше. При більшовиках більшість чоловіків ходила у солдатських шинелях або шкіряних куртках та чорних картузах. Дами більше не носили капелюхів. Всі прагнули набути «демократичного вигляду». Киянин Р. «замовив собі у кравця косоворотку». Хоча у нього вдома було десять костюмів, але він був вимушений замовити собі цю сатинову сорочку, оскільки на службі йому зробили зауваження, що він «дуже елегантний». Після цього випадку студентка зрозуміла, чому всі її товариші по службі стали такими неохайними [7, с. 227].

Земський діяч В. Оболенський у Севастополі перед приходом червоних побачив на вулицях багато перехожих, але це був уже не звичний натовп «спекулянтів, військових та святково вдягнених панянок». «Буржуї» причайлися у своїх квартирах і натовп «значно посірішав». Побачивши якусь людину, що стояла на розі у картузі та чумарці, Оболенський упізнав одного з крупних чиновників управління внутрішніх справ. Очевидно, той вирішив залишитися у Криму, та «про всяк випадок перефарбувався у захисний колір». Знайомі зустрілися очима, але, щоб не компрометувати один одного, пройшли повз,

не вітаючись. Полковник армії Врангеля, що теж залишився у Криму, перешив частину одягу, причому щось було зшите вручну, оскільки у господарів не було швейної машини. Його метою було набуття «пролетарського забарвлення» [12, с. 42, 43].

Особливим мистецтвом було вміння заховати цінні речі так, щоб їх не знайшли під час обшуку. Господарі домівки, у якій в березні 1918 р. тимчасово мешкав В.К. Винниченко, постійно чекали на радянських візитерів: «Цілий день вишукувалися способи переховування грошей і дорогоцінних речей. В діжечку з квітками, в піаніно, в трубку раковини, в ручку дверей, в тисячі місць, які вигадувала напружена, злякана, гарячкова фантазія тільки цим зайнятих людей» [13, с. 313]. У лютому 1919 р., в одному з приватних листів за кордон згадувався напад грабіжників на квартиру однієї із знайомих автору київських сімей. Під час вторгнення були побиті господиня будинку та її донька, але «шуби, на щастя, не знайшли, а також діамантів Єлизавети Романівни». Тобто, найцінніші предмети у квартирі були заховані дуже надійно [14, арк. 11, 11зв.].

Містяни намагалися максимально укріпити власний будинок. У червні 1918 р. у Каневі В.К. Винниченко потроху перетворював свій будиночок на «мініатюрну фортецю». На вікна були прибиті віконниці з дошок. До дверей Володимир Кирилович пристосував підпору. Він розраховував на те, що, при нападі банди від трьох до п'яти осіб, облогу можна буде витримати. Якщо ж прийдуть вісім-десять людей, єдиною надією була «допомога згори, з дачі Біляшівського». У будь-якому випадку було вирішено битися до останнього: «Нема ніякої практичної рації впускати в хату без бою, все одно вб'ють. Тепер грабіж набув цілком закінченої й рішучої форми: всіх убивають, чи знайдено гроші, чи ні, все одно. За такої умови було б дуже легковажно не лишити собі хоч одного-двох шансів на порятунок» [13, с. 287]. Вважалося, що жити у великих будинках завжди безпечніше, але тут могло йтися хіба що про менший ступінь вірогідності нападу саме на вашу квартиру. Кияни у травні 1920 р., перед приходом поляків, сиділи по будинках, виставивши за заведеним порядком чергових біля кожного під'їзду. Тільки сміливці наважувалися відлучитися далеко, у центр міста, на Хрещатик. Удень купки зацікавлених збиралися біля дверей, біля під'їздів. Вночі наступала абсолютна тиша, місто здавалося вимерлим. «Зовнішні двері закривалися наглухо і в кожному під'їзді були такі пристосування, колоди для підпори, залізні штанги, крюки, які робили будинок неприступною форте-

цею для грабіжників». Всю ніч всередині будинку біля дверей сиділи чергові, які мали бити у гонг у разі тривоги. Нічних нападів не траплялося, «але якби надумалися грабіжники напасти на великий будинок і вдалося їм увірватися, вони могли б безкарно вирізати всіх мешканців. Крики не допомогли б, причаївшись у заячому страху, дорослі люди сиділи і чекали б покійно своєї долі» [7, с. 11].

Не розраховуючи на власні сили та можливості, мешканці великих міст почали об'єднуватися з іншими пересічними свідками та учасниками історичної драми. Самостійна організація охорони порядку була однією зі спроб мирних міських обивателів захистити себе від численних небезпек того часу. Її групи та загони склалися з представників всіх соціальних груп міського населення. Так, за рішенням педагогічних рад організувалися дружини із учнів старших класів при навчальних закладах, тільки якщо учні добровільно висловлювали бажання взяти участь у внутрішній охороні свого міста. Бралися до уваги також відповідний вік та стан здоров'я майбутніх охоронців. Вимагалася згода батьків [15]. Характерно, що в більшості гімназій та реальних училищ неодмінною умовою створення дружини з учнів була обов'язкова присутність дружинників на навчальних заняттях, тобто охоронні обов'язки виконувалися у вільний від навчання час. У зв'язку із завершенням для України світової війни і демобілізацією армії, відкрилася можливість для організації охорони з професійних військових [16].

Дуже строкатим був особовий склад приватновласницьких загонів за часів гетьманату (див. схему 1). До них входили студенти, офіцери, солдати, добровольці, юнкери, кадети й гімназисти старших класів. Р.Б. Гуль, що знаходився у Києві в період гетьманства Скоропадського, вступив до офіцерської дружини на таких умовах: «Служба тільки по охороні міста, платня 500 карбованців на місяць, буде гуртожиток, постачання, добові, перебування у дружині звільняє від загальної мобілізації».

За радянською інформацією у вересні 1919 р. охорону Києва несли «білогвардійські дружини, на вербовані із студентів, офіцерів і синків буржуазії». Діяльність цих загонів характеризувалася таким чином: «Охоронці, часто поголовно п'яні, цілий день нишпорять по місту і, особливо, по робітничих кварталах, проводять масові обшуки та розстріли» [17, с. 354, 355]. Білогвардійці вважали обґрунтованим залучення до служби в охороні тільки забезпечених громадян, вважаючи їх своєю соціальною опорою. З одного боку, чиновники добре розуміли, хто саме зможе

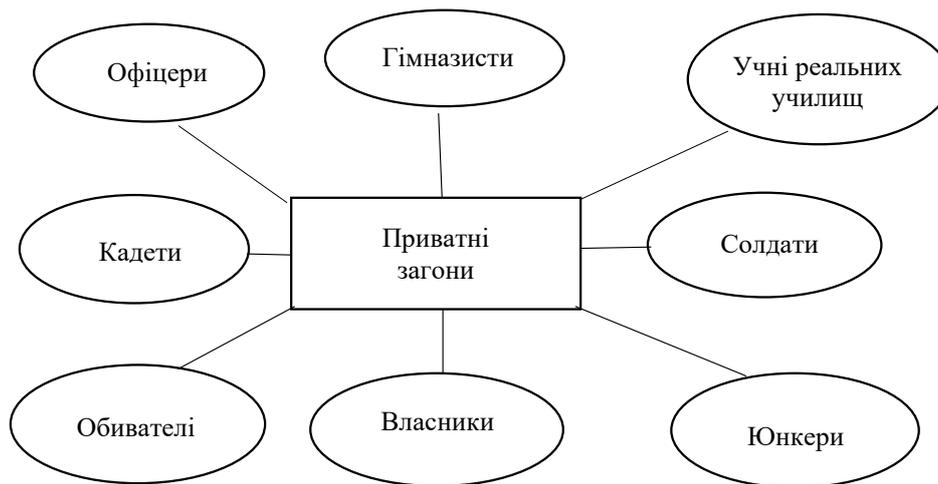


Схема 1. Особовий склад приватновласницьких загонів

реально сприяти зміцненню їх влади, не являючи потенційної загрози. З іншого боку, влада побоювалася помсти з боку співчуваючих більшовикам, у тому числі учасників партизанських об'єднань.

У населених пунктах та промислових підприємствах Донецького басейну і в пролетарських районах великих міст кадрову основу загонів самоохорони складали колишні солдати-фронтвики, червоногвардійці, робітники рудників, селяни-батраки.

У фондах Донецького державного архіву збереглися документи, які дозволяють предметно охарактеризувати соціально-професійний склад одного з загонів самоохорони міста Бахмут у 1918 р. [18; 19]. Це автобіографії, анкети, довідки колишніх учасників самоохорони, переважно більшість серед яких склали міські та сільські пролетарі.

Виникали заgonи самоохорони за ініціативою органів місцевого самоврядування та громадських організацій, у першу чергу, професійних спілок, та багатьох інших установ та ініціативних груп (див. схему 2). У Сімферополі цим питанням опікувалася місцева міська дума, яка на засіданні 10 січня 1918 р. обговорила питання «про введення загальної повинності з охорони міста». Необхідність такого рішення диктувалася тим, що «зовнішня мілі-

ція буде скасована», військові караули тимчасово замінювала робітнича дружина і терміново вимагалось розробити «спосіб охорони міста» [20]. Оскільки в кримських містах фактично не було багатоповерхових будинків з великою кількістю квартир, де до будинкової охорони входили 30–40 осіб, пропонувалося «об'єднати у союзи сусідні будинки і заснувати не будинкову, а квартальну охорону». Для посилення оперативності реагування на виникаючі загрози, домівки планувалося зв'язати електричною сигналізацією, і таким чином забезпечити зв'язок з найближчими комісаріатами [21].

У серпні 1919 р. на околицях Києва одночасно знаходилися білі, червоні й армія УНР. «Злочинний елемент», користуючись тим, що у центрі не було жодної влади, кинувся грабувати. В цій ситуації ініціативу з організації охорони знов проявили голови будинкових комітетів. Кожний будинок традиційно уклав союз із сусідніми будинками «на випадок нападу хуліганів». У жовтні 1919 р. у Києві діяв невеликий загін громадської міліції, поспіхом організований в ці дні міською думою.

Самодіяльність громадян у галузі охорони неодноразово виявлялася в Одесі. На межі 1918–1919 рр. виникли навіть спеціальні озброєні дружини, які заробляли гроші тим,

Таблиця 1

Соціальний склад загону самоохорони м. Бахмут у 1918 р.
(підраховано авторами)

Загальна кількість учасників	Робітники соляних рудників		Ремісники, кустарі		Сільські батраки		Демобілізовані солдати		Невизначений статус	
	Фактична кількість	%	Фактична кількість	%	Фактична кількість	%	Фактична кількість	%	Фактична кількість	%
117 осіб	46	39%	21	18%	18	15,5%	17	14,5%	15	13%

що вночі проводжали з міст відпочинку буржуазію по домівках. На початку 1920 р., навіть при наближенні Червоної армії, одесити продовжували відвідувати клуби та театри, а для повернення додому збиралися групами й замовляли охорону – «осіб п'ять студентів, озброєних чим Бог послав» [7, с. 54].

Зброя для доморощених охоронців порядку була окремою проблемою, хоча, здавалося б, в умовах заповнення країни зброєю з фронту проблеми такої не мало існувати. Проте питання про озброєння самодіяльних охоронних структур розв'язувалося у кожному випадку індивідуально, виходячи з бажаного й можливого. Наявність на початку 1918 р. великої кількості неконтрольованої зброї у власності громадян підтверджується тим фактом, що влада спеціальним рішенням забороняла «провокаційні постріли з метою відволікання охорони» [22].

Напередодні приходу німців, коли більшовики вже залишили Київ, «невідомо звідки» з'явилася зброя, якою забезпечували обивателів. Музейний робітник М.М. Могилянський заявляв: «Хто, де і чому її роздавав, мені дізнатися так і не вдалося». Він особисто бачив тільки гімназистів, «які бігали таємно на Печерськ і тягнули звідти нові гвинтівки, патрони, різного роду військоове обладнання». Знайомі йому матері сімейств були у відчаї, що «хлопчики 12-15-річного віку перетворили свої кімнати не то на музеї, не то на арсенали; зате захоплення молоді не знало меж – кожний відчував себе воїном, готовим витримати будь-

яку атаку і відстояти свою справу і своїх близьких». Очевидно, «розтягували якісь цейхаузи, залишені без охорони і без нагляду». При гетьмані одночасно відбувалися процеси роззброєння населення та озброєння «благонадійного населення» у процесі успішного формування «приватновласницької варти». У Харкові з відходом українських військ лише завдяки вжитим енергійним заходам, вдалося зберегти частину зброї, залишеної у ділянках, кинутих всім складом варти [23].

Документи Луганського державного архіву надають можливість оцінити шляхи надходження зброї для озброєння одного з міських загонів самоохорони. Показово, що список бійців загону, у якому зафіксована наявність зброї та її характеристика, частково надрукований, частково написаний від руки. Номер кожної одиниці зброї вказаний лише у першій половині списку, потім згадка про номери зникає [24, арк. 32].

Як можна побачити, лівова частка зброї дісталася бійцям самоохорони завдяки державним арсеналам, у яких зберігалася військова амуніція, заздалегідь підготовлена для світової війни. Майже чверть зброї перейшла від солдатів німецької армії, які, залишаючи Україну після поразки Німеччини у війні, майже добровільно розставалися зі своїми рушницями. Решта зброї забезпечувалася за рахунок конфіскованих у обивателів револьверів, або учасники загону виходили на чергування з власною зброєю, перш за все з мисливськими рушницями.

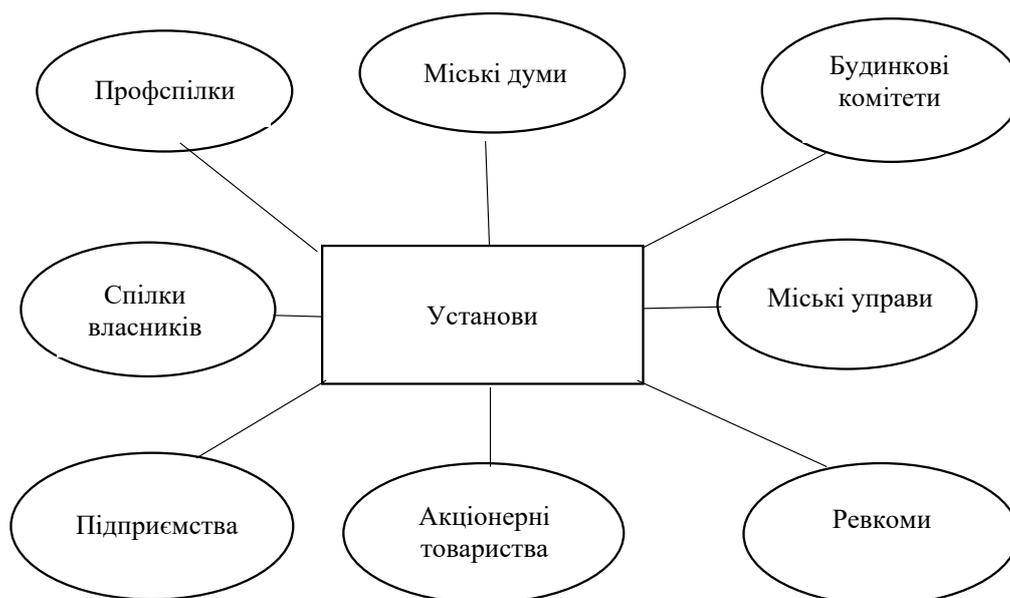


Схема 2. Загони самоохорони за ініціативою органів місцевого самоврядування та громадських організацій

Таблиця 2

**Джерела озброєння загону самоохорони м. Луганськ в кінці 1918 – на початку 1919 р.
(підраховано авторами)**

Загальна кількість зброї	Надходження з урядових арсеналів (гвинтівки)		Роззброєння німецьких військових частин (гвинтівки)		Конфіскація у населення (пістолети, револьвери)		Приватна зброя (мисливські рушниці)	
	Фактична кількість	%	Фактична кількість	%	Фактична кількість	%	Фактична кількість	%
488 одиниць	256	52,5%	114	23,4%	69	14,5%	49	9,6%

Про ефективність загонів самоохорони висловлювалися суперечливі думки, на початку революції переважно скептичні. Перші сумніви виникли в процесі заміни старої поліції міліцією. Кореспондент «Одеського листка» іронічно запитував у березні 1917 г.: «Чи можливо порівнювати поліцейського постового, здатного дати різного роду підозрілим елементам певну відсіч, з якимось худеньким міліціонером, студентом або робітником без жодного стажу, навику тощо» [25].

Професіонали правоохоронної сфери з підозрою поставилися до помічників-любителів. У вересні 1917 р. начальник київської міліції вважав недоцільним створення «дружин порядку», віддаючи перевагу формуванню додаткового складу міліції, «особливо кінної». При цьому він необачно заявив: «Якого-небудь великого безладу в місті зараз чекати не можна, для нього немає підстав» [26].

За декілька днів до цього безлад почався на Володимирському базарі. Втім, в ньому явно недостатню боєздатність продемонстрували як міліціонери, так і народні дружини. Почалося з бійки між власницею однієї з лавок та купувальницею, що порушила чергу за борошном. Суперечка закінчилася бійкою, під час якої крамарка «тупим предметом поранила в голову купувальницю». Натовп, у якому переважали солдати, «сильно пом'яв» багатьох міліціонерів, члену робітничої бойової дружини «проломили череп». Крім того, під час штовханини натовп обеззброїв всю робітничу бойову дружину шорної майстерні. Винуватицею бійки було оголошено торговку, натовпом її було вбито, а її лавку розгромлено [27].

Життя примушувало самих мирних громадян до організації. С. Сумський згадував події січня 1918 р. у Києві: «Всю ніч йшло у дворі чергування. Четверо чоловіків спускалися вниз кожні три години. Мовчки ходили чергові по двору і прислухалися – до рідкісного вночі – пострілу або розриву». У період нетривалого перебування при владі більшовиків під приводом обшуку у приватних будинках приходили красти звичайні шахраї.

«Щоб відрізнити хибних агентів розшуку від справжніх», мешканці багатопверхових будинків організували за допомогою вже існуючих будинкових комітетів нічні чергування, у яких жінки брали участь нарівні з чоловіками, і часто злодії, відкриті вчасно, тікали, не заподіявши ніякої шкоди. «Іноді їх вдавалося навіть заарештувати за допомогою міліції, викликаній вчасно по телефону. Таким чином, буржуазія по-справжньому відчула користь від організації, єднання». Представники малозабезпечених верств майже ніколи не брали участі в чергуваннях. «Здавалося, що вони знаходили певне злорадне задоволення в спостереженні, як дівчата й панянки із суспільства тьопали всю ніч по снігу при десятиградусному морозі». Дрібні торговці й ремісники також страждали від цих нічних атак і багато лавочок і майстерень були таким чином пограбовані у цей час [7, с. 104].

В.І. Вернадський згадував, що при більшовиках відбулося роззброєння самоохорони, що нервувало міських мешканців. Академік відчував, як його захоплює «огидне відчуття повного безсилля і повної невпевненості у завтрашньому дні, не за себе, а за близьких – можливості для них найжахливіших випробувань при недопущенні організації самозахисту» [9, с. 54].

Перед приходом німців, за свідченням М.М. Могилянського, як тільки більшовики залишили місто, розпочалася організація самооборони. Цей час запам'ятався киянам, як «абсолютно жахливий». В одну з останніх ночей перед приходом до Києва німців було зареєстровано 176 нападів на квартири обивателів. Організація захисту давалася важко. Будинкові комітети зайнялися організацією самооборони. І ось «люди, які ніколи в житті не тримали рушниці, іноді поважні, сиві кияни, почали чистити та лагодити зброю і обговорювати стратегічні методи захисту будинків і садиб від нападу розбійників». Подекуди з'явилися офіцери й узяти на себе організацію захисту та команду над будинковими військовими дружинами. Будинок № 22 по Володи-

мирській вулиці став центром захисту кількох будинків ділянки, з'явився польовий телефон, що об'єднував шість навколишніх дружин, зобов'язаних бути за першим викликом у місці, якому загрожувала небезпека.

Захист давав реальні результати. Один напад було вчинено за всіма правилами військового мистецтва. З наглядового пункту повідомили, що біля пам'ятника Богдану Хмельницькому на Софійській площі розпочався наступ. Могилянський згадував: «Підійшовши до вікна, я побачив, що через фонтан на площі повзком рухається ланцюг озброєних людей у напрямку до нашого під'їзду. Почалася перестрілка і атака будинку. Двері парадного під'їзду, забарикадовані на ніч дровами, встояли перед натиском ворога; метушня в будинку невимовна, на щастя для нас, викликана грузинська дружина прибула дуже швидко й за 10-15 хвилин битва скінчилася. Обійшлося навіть без втрат» [7, с. 36].

У березні 1918 р. у Харкові будинкова охорона в нічний час чергувала біля воріт та в під'їздах будинків. У більшості випадків будинкова охорона зводилася «до самотіхи, або просто до домашньої розваги, тим більше, що вночі було заборонено виходити з будинку». Щоб час чергування не проходив даремно, на сходовий майданчик виносився столик і починалася гра у карти. Молодь розважалася фліртом. У робітничих районах, де жили червоногвардійці, що з'являлися по тривозі з гвинтівками, самоохороні вдавалося вчасно піднятою тривоною запобігати пограбуванням [28]. Таким чином, навіть у цьому випадку мова не йде про бойові зіткнення з кримінальними елементами, а швидше, про психологічний ефект. Про низьку боєздатність щойно створеної охорони у березні 1918 р. писав у щоденнику генерал М.Г. Дроздовський: «Розгубленість місцевої охорони перед нашим відходом під загрозами хуліганів, більшовиків, думка про необхідність найбільш забезпеченим тікати».

У одному з приватновласницьких загонів його начальник, що мав документи поручика, з метою примусити поміщика збільшити платню, неодноразово подавав різні протести. Вони стосувалися то поганого приміщення, то незадовільної їжі. Щоб показати особливу небезпеку своєї служби, начальник двічі навіть інсценував своїми ж людьми напад на масток, який відбивав, звичайно, з повним успіхом [7, с. 51].

Перед приходом війська УНР до Києва майже на цілий тиждень в місті встановився період безвладдя. У всіх будинках функціонувала охорона з їх мешканців, «але, як

завжди, вона була абсолютно безсилою». Кожний режим, «будучи абсолютно безсилий перед озброєним до зубів селом, звідки зброї не можна було викачати ані дубцем, ані карбованцем», посилено займався роззброєнням міста. При Денікіні до самооборони приймалися тільки власники та студенти, але якраз вони неохоче брали до рук зброю, «вважаючи за краще відкупитися». Місцева самооборона Києва, організована «якимсь київським есером», прийняла як відмітний знак білі пов'язки на руках. Одним з найпоширеніших способів захисту для окремих будинків був постій яких-небудь озброєних людей. Так, господар одного з київських готелів, «дуже гарного та великого», відвів для вартових кімнату і, крім того, давав чай та хліб. «Завдяки такій кооперації, господар певною мірою був гарантований від пограбувань» [7, с. 190].

Навесні 1920 р. в Одесі, окрім військових частин, по всьому місту були розкидані робітничі загони. Організовувалися також дружини з місцем розташування при ділянках міліції. На ніч виставляли у місті патрулі, які обходили доручені їх охороні квартали.

Перед приходом поляків Київ вчергове залишився без влади. Як завжди у таких випадках, на міських вулицях з'явилися якісь невідомі молоді люди з пов'язками на руках. Чи грабували вони самі, чи захищали від грабіжників, точно нікому не було відомо. Люди говорили, що «є справжні, які захищають, і підроблені, які грабують». Отримати інформацію з цього питання можна було по «недіючому телефону» у «якійсь установі», яка теж іноді виявлялася несправжною. Найкращим виходом вважалося триматися подалі від «молодих людей з пов'язками». З'явилася і цього разу «незмінна при всіх відходах влади» грузинська дружина. Було їх чоловік двадцять – «здається, всі студенти» [7, с. 194].

Коли Катеринослав зайняли червоні, вони справили на жителів враження надзвичайно дисциплінованих вояків. Після декількох дуже спокійних днів населення «почало благословляти радянський режим, що поклав край природному стану». Діяльність самооборони, яка продовжувала функціонувати і при більшовиках, була достатньо результативною. Так, селяни Маріупольського повіту у вересні 1920 р. «за власною ініціативою» провели облаву на бандитів. Вони спіймали декількох бандитів – деяких розстріляли на місці по рішенню «надзвичайної трійки», а інших передали до рук повітової НК [29].

Закінчення бойових дій на основній території України поставило перед радами задачу

наведення ладу після багаторічної війни. Знов була оголошена війна пограбуванням, здирству, конфіскаціям тощо. Втім, подібні дії, а також обшуки та арешти, заборонялося проводити тільки без відома ревкомів, з їх дозволу такі дії стали цілком буденним явищем.

Висновки. Забезпечення громадського порядку в містах України у 1917–1920 рр. було однією з найважливіших задач, що розв'язувалися у цей період на різних рівнях. Всі уряди, які здійснювали свої повноваження на території України, намагалися навести лад, забороняли під загрозою покарання реквізиції, оскільки ті часто прикривали собою просте пограбування.

Способи озброєння також були дуже різноманітними. Зі зброєю могли допомогти місцеві ради, вона конфіскувалася у соціальних опонентів, нею могли забезпечити армійські частини, нарешті, зброю можна було захопити силою у окупантів. Використовувалися звичайні мисливські рушниці. У документах містяться відомості про використання для охорони зброї, привезеної з собою колишніми фронтовиками. Побічно про наявність зброї в населення свідчать такі факти: озброюючи охорону, влада одночасно намагалася боротися з неконтрольним володінням зброєю, інколи за допомогою дуже жорстких заходів.

Безпека забезпечувалася на рівні міста, району, кварталу, окремого будинку. Охорону винаймали як домовласники, так і звичайні громадяни. Охорона завжди створювалася у відповідь на посилення загрози злочинних посягань, але ніколи – завчасно. Ефективність, так би мовити, доморощеної охорони була досить низькою через брак озброєння, низький рівень військового навчання, відсутність відповідного досвіду. Її фактичне безсилля перед обличчям реальної небезпеки підкреслювалося більшістю свідків. Виняток становили лише червоногвардійські загони у робітничих районах. Частково низькі бойові якості охорони пояснювалися тим, що і грабували, і охороняли мешканців представники одних і тих же соціальних груп, а інколи – одні й ті самі особи. В цілому, організація самоохорони, підтримувана і знизу, і зверху, стала закономірною природною реакцією суспільства на наростання безладу і, не дивлячись на численні витрати, дала серйозні позитивні результати.

Таке соціальне явище, як створення охорони з жителів окремих будинків, робітників підприємств і мешканців населених пунктів, що відбувалося в різних районах України у роки революції та громадянської війни 1917–1920 рр., служило яскравим доказом здатності суспільства до самоорганізації.

Література:

1. Thomas W., Znaniecki F. The Polish Peasant in Europe and America. Vol. 1-5, 1918-1921. N.-Y., Chicago, 1927.
2. Sheila Fitzpatrick. Everyday Stalinism. Oxford University Press, 2000. ISBN 978-0-19-505001-1.
3. Alf Ludtke. Alltagsgeschichte. Zur Rekonstruktion historischer Erfahrungen und Lebensweisen. Zur Beltz Buchhandlung, 2020. ISBN 9783593338934 - 349 Seiten.
4. Нариси повсякденного життя радянської України в добу непу (1921–1928 рр.) : [колективна монографія: в 2 ч.] / [відп. ред. С.В. Кульчицький]. К.: Інститут історії України НАН України, 2009. Ч. 1. 445 с.; 2010. Ч. 2. 382 с.
5. Між іншим. Київська думка. 26 вересня 1917 р. № 104.
6. Білий прапор. Одеська пошта. 2 грудня 1917 р. № 3197.
7. Революція в Україні у спогадах білих / Київ: Політвидав, 1990 р. 436 с.
8. Слобідський А. Це було... (в Україні та у Криму в 1918-1920 рр. Харків: Пролетар, 1926 р. 102 с.
9. Вернадський В. І. Щоденники (1917-1921). Вибрані наук. праці акад. В.І. Вернадського. К.: НАНУ, 2011. Том 9. 326 с.
10. Винниченко В. К. Щоденник. Едмонтон. Нью-Йорк, 1980. Том перший. 500 с.
11. Щоденник інспектора чернігівських в'язниць. 1917–1918 рр. Центральний державний архів громадських об'єднань України. Ф. 5. Оп. 1. Спр. 21. 112 арк.
12. Лейхтенберзький Г. Н. Спогади про Україну. 1917-1918. Берлін: Детинець, 1921. 52 с.
13. Винниченко В. Відродження нації. Київ-Відень, 1920. Ч. I. 348 с.
14. Особисте листування окремих осіб, яке знаходилось у кур'єра іспанського консульства Цибенко В.І. Березень – липень 1919 р. Центральний державний архів вищих органів влади України. Ф. Р-2. Оп. 1. Спр. 343. 59 арк.
15. Вільний Південь (17 січня 1918 р.), 41.
16. Південне слово (Харків) (29 січня 1918 р.), 1.
17. Громадянська війна в Україні 1918-1920 (1967). Під ред. С. М. Королівського. К., 1967, 2, 354–355.
18. Автобіографії, довідки, заяви. Державний архів Донецької області. Ф. Р-1178. Оп. 1. Спр. 49. 162 арк.
19. Довідки, автобіографії, заяви. Державний архів Донецької області. Ф. Р-1178. Оп. 1. Спр. 50. 103 арк.
20. Міліція скасована. Вільний Південь. 6 січня 1918 р. № 33.

21. Будинкова охорона. Вільний Південь. 16 січня 1918 р. № 40.
22. Вісник Єнакієве (23(10) квітня 1918 р.).
23. Те, що гине та виникає. Південний край (2 січня 1919 р.), 2.
24. Проект особливого положення про варту (17.07.17 – 31.07.19). Державний архів Луганської області. Ф. 123. Оп. 1. 1917–1919 рр. Спр. 1, 32.
25. Нова поліція. Одеський листок (4 (17) березня 1917 р.).
26. Охорона міста (бесіда з начальником міліції). Київська думка (27 вересня 1917 р.), 105.
27. Заворушення на Володимирському базарі. Київська думка (12 вересня 1917 р.), 93.
28. Хліб насущний. Південне слово (Харків) (17 березня 1918 р.), 4.
29. Вісті (2 червня 1920 р.), 134.

Дата надходження статті: 11.11.2025

Дата прийняття статті: 09.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

УДК 316.46:005.551

DOI [https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4\(80\)-13](https://doi.org/10.32689/2523-4625-2025-4(80)-13)

Наталія КРАСНОСТАНОВА

кандидат економічних наук, доцент кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій
Навчально-наукового інституту публічної служби та управління,
Національний університет «Одеська політехніка»,
n.e.krasnostanova@gmail.com
ORCID: 0000-0003-2151-3633

Мирослав СМОЛКІН

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій,
Навчально-науковий інститут публічної служби
Національного університету «Одеська політехніка»,
miroslav.ua@as.op.edu.ua
ORCID: 0009-0001-5579-8158

Дмитро КАМІНСКИЙ

аспірант спеціальності «Публічне управління та адміністрування»
кафедри менеджменту, фінансів та бізнес-технологій,
Навчально-науковий інститут публічної служби
Національного університету «Одеська політехніка»,
bh7979at@gmail.com,
ORCID: 0009-0009-1464-1400

УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЛЮДСЬКОГО КАПІТАЛУ ЯК СКЛАДОВОЇ ПОТЕНЦІАЛУ РЕГІОНУ В УМОВАХ ПОВОЄННОГО ВІДНОВЛЕННЯ

Стаття має на меті проведення аналізу процесів управління розвитком людського капіталу в умовах повоєнного відновлення України з акцентом на визначення основних проблем та ризиків. Для проведення дослідження використувалася контент-аналіз. Визначені загальні принципи, на яких базується ефективність управління людським потенціалом, як складової потенціалу регіону. Особливу увагу приділено визначенню нагальних проблем, що перешкоджають розвитку людського капіталу, зокрема, «відтік мізків», недостатнє фінансування освітньої сфери та суттєве зниження добробуту з одночасним підвищенням вартості навчання. Звернута увага й на той факт, що вирішення цих складних проблем в умовах війни в Україні ускладнюється ще й низкою таких інституційно-організаційних чинників, як брак навичок управління розвитком людським потенціалом та придбаних новичок його зберігання впродовж відновлення України, заміна (або заміна до деякої міри) природа людського потенціалу країни та її регіонів. Проаналізовані елементи людського капіталу (вітальний, інтелектуальний, соціально-демографічний), та їх значення у економічному зростанні регіону, обґрунтовано необхідність пересмотру стратегічних підходів до їх розвитку та підтримки а також впровадження різних видів інвестицій в людський капітал. Підкреслено, що інвестиції у людину зумовлені культурними, історичними, національними особливостями, традиціями суспільства, менталітетом народу тощо. Визначені ключові напрями, які сприятимуть формуванню, розвитку та збереженню людського капіталу в Україні у повоєнний період. Зроблено висновок щодо впровадження заходів відновлення людського капіталу в Україні.

Ключові слова: людський капітал, потенціал регіону, повоєнний період, «відтік мізків», міграція населення, елементи людського капіталу, воєнний стан.

Nataliya Krasnostanova, Myroslav Smolkin, Dmytro Kaminsky. HUMAN CAPITAL DEVELOPMENT MANAGEMENT AS A COMPONENT OF THE REGION'S POTENTIAL IN THE CONDITIONS OF POST-WAR RECOVERY

The article aims to analyze the processes of managing human capital development in the post-war reconstruction of Ukraine with an emphasis on identifying the main problems and risks. Content analysis was used to conduct the study. The basic principles on which the effectiveness of human potential management is based, as a component of the region's potential, were identified. General principles are identified on which the effectiveness of human potential management is based, as a component of the region's potential. Particular attention is paid to identifying pressing problems that hinder the development of human capital, in particular, "brain drain", insufficient funding for the education sector, and a significant decline in welfare while simultaneously increasing the cost of education. It is also

worth paying attention to the fact that solving these problems in the context of war in Ukraine is also complicated by a number of such institutional and organizational factors as: as the lack of experience in managing human potential development and acquired skills and practices for its preservation in war conditions, the non-renewable (or partially renewable) nature of the components of the country's human potential. The elements of human capital (vital, intellectual, socio-demographic) and their importance in the economic growth of the region are analyzed, the need for a revision of strategic approaches to their development and support, as well as the implementation of various types of investments in human capital. It is emphasized that investments in people are determined by cultural, historical, national characteristics, traditions of society, mentality of the people, etc. Key areas that will contribute to the formation, development and preservation of human capital in Ukraine in the post-war period have been identified. A conclusion has been made regarding the implementation of measures to restore human capital in Ukraine.

Key words: human capital, regional potential, post-war period, "brain drain", population migration, elements of human capital, military station.

Постановка проблеми. Історичний досвід переконує, що післявоєнний період є важливим етапом життя будь-якої країни, особливо її регіонів, які подолали важкий шлях знекровлення, руйнації та захисту незалежності. Після війни, крім руйнування економіки, зазнають ще й збитки у сфері людського капіталу, тому що втрачаються таланти, досвід, накопиченні знання. Усе це призводить до негативного впливу на соціально-економічний розвиток країни та її регіонів. Разом з тим, відновлення надає шанси для піднесення економіки, стабільності у соціумі та інтеграції країни в європейську спільноту держав. Тому особливе значення набуває сприйняття людського капіталу як ключового ресурсу для відродження України та його апгрейду.

Переміна засад життєдіяльності господарства, розвиток підприємницької діяльності, загострення конкурентної боротьби, зміни у виробництві, його цифровізація (он-лайн послуги, мобільні додатки) призвели до істотної зміни призначення людського капіталу. Управління людським капіталом в більшій мірі виступає як важлива сфера існування країни, яка здатна підвищити її продуктивність. Залучення, утримання та оптимальне застосування людського капіталу стає інтегральним показником досягнень, а вкладання у нього – стратегією підприємства, регіону, країни у сукупності.

Аналіз останніх досліджень і публікацій спонукає розглядати проблеми управління людським потенціалом у повоєнний період, які опрацьовувалися такими відомими вченими, як: Н. А. Азьмук, О. Л. Ануфрієва, Г. В. Белінська, Ю. С. Залознава, В. І. Зятковський, В. В. Круглов, О. В. Новікова, Т. В. Поснова, Д. А. Терещенко та інші, які вивчали природу людського капіталу, його структуру та фактори зростання, перш за все в умовах складної політичної ситуації в країні. Враховуючи надзвичайну важливість політики держави щодо відновлення людського капіталу у повоєнний період для відновлення країни, ця проблематика потребує ґрун-

товного наукового дослідження першочергових важелів відновлення та управління людським капіталом.

Метою статті є аналіз сучасного стану процесів управління розвитком людського капіталу (HCDM – human capital development management), вивчення специфіки інвестування у людський капітал країни. Ціль дослідження була досягнута за допомогою вивчення наукових джерел по даній тематиці, їх аналізу та систематизації отриманих надбань.

Виклад основного матеріалу дослідження. Поняття «людський капітал», яке було впроваджено в обіг американцями Т. Шульцем та Г. Беккером, розглядається як фундаментальна основа трудового потенціалу, як сукупність можливостей суспільства, держави, регіонів та окремих осіб у сфері використання людських ресурсів і продуктивних людських рис (ділових, соціальних, моральних, духовних). Політика держави щодо відродження людського капіталу постає для України повоєнного часу як однією з життєво необхідних та пріоритетних справ. Наразі, в умовах повоєнного відновлення гостро постає проблема ефективного управління людським капіталом – складного процесу, якій гарантує зростання ВВП, збільшення продуктивності праці, науково-технологічний прогрес, приріст благополуччя та соціального забезпечення громадян. Цей процес створюється за допомогою таких вихідних положень: стратегічно орієнтованого управління; неподільності; управління за результатами, плановості діяння; природно-ресурсної збалансованості тощо [9]. Вчені також приділяють увагу феномену людського капіталу як об'єкту управління в стратегії інноваційного розвитку регіону [15]. Разом з тим, як обґрунтовано зазначають Г. В. Белінська, В. І. Зятковський та Т. В. Поснова, ще в мірні часи в Україні були чималі перешкоди у цьому напрямі, у тому числі:

– інтелектуальна міграція, критичний «вплив мізків» (англ. brain drain) – наразі Україна за рівнем відтоку мізків знаходиться на 4 місці серед 177 країн;

– недостатнє фінансування освітньої сфери, погіршення її матеріально-технічної бази, низький рівень заробітної плати викладачів;

– низький статус професійно-технічного навчання;

– мізерний масштаб інвестицій у науку [8].

Показники людського капіталу суттєво різняться по регіонам України. Бізнес в регіонах України вже зараз усвідомлює кадровий дефіцит. У найближчі роки при зберіганні нинішніх темпів відновлення людського капіталу Україні не буде вистачати трудових ресурсів. Для сталого зростання країни потрібен приріст ВВП щонайменше 7% за рік, для чого необхідні кваліфіковані спеціалісти. При умові, що якась частина мігрантів повернеться, до 2032 року Україні буде не хватати 4,5 млн. працівників. У 2023 року на одну вакансію в середньому було лише 0,75 претендента. Україну може чекати обставина структурних змін в зайнятості вкупі з відсутністю кадрів. Не дивлячись на те, що на ринку праці є чимала кількість безробітних (рівень безробіття у 2024 р. становив 14,3%), буде спостерігатися нестача спеціалістів і робочих рук в одних сферах та надлишок в інших [5, 10, 12].

У дослідженні «Deloitte» наведено перелік викликів, які підтверджують ці дані. Серед викликів, які обумовлені війною, були додані:

– зростання безробіття (практично 5 млн. людей втратили роботу з початку повномасштабного вторгнення);

– зниження добробуту громадян (78% українців зазначають про зниження доходів);

– посилення кадрових дисбалансів в регіонах (в Україні зареєстровано 4,7 млн. внутрішньо переміщених осіб – ВПО) [14].

О. Томчук розкриває, що збереження людського капіталу в умовах війни в Україні ускладнюється впливом інституційних чинників, серед яких виокремила такі:

– відсутність досвіду управління людським капіталом та його збереженням під час збройного протистояння;

– брак релевантних даних щодо стану людського капіталу в країні, його втрат та замовчування окремих видів втрат;

– невідновлюваний (частково відновлюваний) характер складників людського капіталу (життя, здоров'я, працездатність людей – повна чи часткова).

– нестача життєво важливого забезпечення програм розвитку людського капіталу [10].

Військові дії ще більше яскраво висвітили ці проблеми, тому що заподіяли масової міграції населення, особливо молоді, призвели до значних людських втрат через бойові дії, понівечення воїнів, знищили регіональну культурно-

освітню інфраструктуру та створили проблеми у навчанні мігрантів та ВПО.

Для вирішення проблем управління розвитком людського капіталу виділимо його ключові компоненти:

– навички – дії, досконалість за рахунок багаторазових повторень трудових операцій тривалий час;

– здібності, майстерність – вміння вдало виконувати будь-яку діяльність. Можна надати таку класифікацію рівнів розвитку здібностей у людини: відсутність бажання або здібностей працювати, часткові, середні здібності, талант, геній;

– культура – принципи, норми і звичаї поведінки працівників в межах наявних в суспільстві, регіонах, чи на підприємствах традицій, моралі, правил;

– знання – систематизована інформація, факти, опис, які використовуються в трудовій діяльності, що дозволяє підвищити її ефективність;

– мотивація – спрямованість діяльності працівника, її інтенсивність, націлена на спонукання працівника до дії та досягнення цілей, задоволеність результатами та нагородою.

Як зазначає О. І. Сахненко, ці дані особистості виявляються основою для класифікації видів людського капіталу, а доцільно й інвестицій в людський капітал, включаючи вітальний, культурно-моральний, інтелектуальний, організаційний, підприємницький капітал, капітал здоров'я, соціальну мобільність (вертикальну на горизонтальну), інформаційна культура та медіограмотність [9].

Дослідники В. М. Лугова та Б. П. Маков [5] виділили ключові виклики, з якими стикнеться Україна в умовах післявоєнного відновлення стосовно таких елементів людського капіталу, як вітальний, інтелектуальний та соціально-демографічний (табл. 1).

Наявність цих елементів людського капіталу (інтелектуального, вітального та соціального) є вирішальним для успішної відбудови України після закінчення війни. Ключовими аспектами відбудови людського капіталу країни є інвестиції в охорону здоров'я, освіту, соціальну згуртованість та мотивацію населення. Для досягнення сталого розвитку в державі необхідно створити відповідні умови для відновлення здоров'я, інтелектуального потенціалу та соціальних взаємин, особливо для молоді [3].

Серед рис інвестування у людський капітал слід насамперед визначити такі [5]:

– віддача від інвестицій у людський капітал залежить від терміну їх використання, якості і тривалості. Чим раніше з'являться ці інвести-

Таблиця 1

Проблеми відродження людського капіталу під час післявоєнної відбудови України

Проблеми	Зміст проблем
Вітальний капітал – багатство людини з моменту народження, яке передається із покоління в покоління (інвестиції в прадідів, дідів та батьків).	
Збільшення кількості інвалідів	Військові дії суттєво збільшують можливість тяжких поранень, які можуть позбавити особу повністю або частково виконувати фізичну працю
Наявність довготривалих хвороб	Руйнація екологічних умов під час війни, захворювання, що стосуються серцево-судинної системи, травлення, крові, рак, діабет
Психологічні травми	Втрати рідних та близьких, життя в умовах невпевненості призводять до занепокоєння, посттравматичних розладів, депресії, стресових розладів, які знижують ефективність праці та мислення та загрожують цілісності людини.
Інтелектуальний капітал – знання, які зберігають працездатність людини за рахунок збільшення продуктивного періоду життя. Наразі саме ті люди, які володіють великим обсягом знань, інформації, досвіду є більш успішними в житті.	
Тимчасове преривання навчання	Військові дії вимушують припинити освітній процес, що створює прогалини в знаннях і знижує кваліфікацію населення
Утрата наукового ресурсу	Еміграція вчених під час війни послаблює інноваційний розвиток країни.
Знижена мотивованість до саморозвитку	За умов збройного конфлікту та економічних труднощів люди втрачають інтерес до самовдосконалення та інноваційної діяльності.
Обмеженість ресурсів для підготовки персоналу	У багатьох регіонах країни фонди для підготовки кадрів стали дефіцитними, що призводить до втрати необхідних професійних навичок у різних сферах діяльності.
Соціально-демографічний капітал – фінансові, розумові, часові ресурси, що впливають на соціально-економічний розвиток держави	
Знищення соціальних зв'язків	Переміщення людей, втрати близьких, спільних цінностей та соціальної мобільності ускладнює процес відновлення людського капіталу після війни
Втрата довіри між людьми	Військові конфлікти підривають довіру між людьми та до державних інститутів.
Міграція та утрата людського капіталу	Виїзд громадян за кордон знижує рівень соціальної інтеграції всередині країни, спостерігається міграція дітей, як майбутніх працівників в Україні.

Джерело: узагальнено авторами на основі [5]

ції, чим якісніші і триваліші вони будуть, тим довгочасним буде ефект від них;

– людський капітал у процесі використання примножується за рахунок надбання людиною досвіду ба більше без спеціальних інвестицій;

– інвестування у людський капітал дають за часом – тривалий, за обсягом – значний та за характером – інтегральний соціально-економічний ефект;

– загальний прибуток від інвестицій у людський капітал перевищує суму того прибутку, який отримує кожен індивід окремо, тобто виникає синергійний ефект;

– людський капітал має триваліший інвестиційний період;

– капіталовкладення у людський капітал має вищий ступінь ризику й невизначеності ніж у фізичний, тому що з'являються особливості людського фактору, а саме власні інтереси та переваги людини, її зобов'язання, мотивація, відповідальність, активність, ініціативність, підприємливість, загальний рівень культури;

– людський капітал визначальною мірою контролює сама людина.

Інвестиції в людський капітал містять витрати на:

– освіту, навчання на місці роботи (WBL – Work-Based Learning), що є найважливішим видом інвестицій у людський капітал. Навчання формує працівників, які стають більш кваліфікованими і продуктивними;

– пошук економічно релевантної інформації, виховання дітей, тобто вкладення в майбутній людський капітал;

– охорону здоров'я. Міцне здоров'я – це наслідок витрат на запобігання захворювань, медичне обслуговування, дітяче та дитяче харчування. Ці дії продовжують тривалість життя, підвищують працездатність і продуктивність праці;

– мобільність, що дає можливість працівникам мігрувати в місця з відносно високою продуктивністю, покращуючи використання людського капіталу.

При умові обґрунтованого та своєчасного здійснення різних інвестицій у людський капітал країна зможе досягнути рекордного синергетичного ефекту. Крім того, інвестиції у людину зумовлені національними, історичними, культурними, конфесіональними особливостями та традиціями країни, менталітетом народу. Так, вибір напрямку освіти і професії залежать від існуючих династій, традицій, мрій, професій та кваліфікації батьків.

Отже, проблему відтворення людського капіталу підприємства чи регіону доцільно розглядати з точки зору:

– стратегічного управління знаннями та людським капіталом, орієнтованого на формування персоналу з високим творчим потенціалом, створення організаційної культури на підвалинах корпоративних цінностей, яка заохочує безперервний розвиток та навчання;

– процесного підходу до формування і розвитку людського капіталу, який забезпечить отримання результату від вкладень у персонал на основі унікальної системи управлінських процесів, характерної для даних регіональних підприємств;

– управління інвестиціями, яке дає можливість включити проекти з розвитку людського капіталу та не обмежуватися тільки фінансовими інвестиціями, а створенням й соціального ефекту [9].

Післявоєнна стратегія відновлення людського капіталу має будуватися на трьох ключових напрямках, які сприятимуть збереженню людського капіталу в Україні (рис. 1).

Найголовніший напрям – повернення українців до України. Це передбачає створення умов для возз'єднання з Батьківщиною

та інтеграції громадян України у соціальне та економічне життя.

Другий напрям – видбудова систему розвитку людського капіталу, що стосується підвищення якості освіти, набуття професійних навичок. Увага може бути зосереджена на питанні професійній перекваліфікації (особлива турбота має бути приділена військовослужбовцям, їхній соціальній та професійній адаптації) та підвищенню якості професійного життя.

Третій напрям – зміцнення трудоворесурсної безпеки України, як елементу економічної безпеки. Він спрямований на забезпечення достатньої кількості кваліфікованих робітників для відновлення економіки та інфраструктури країни та їх захист від рушійних сил. Серед нагальних питань та загроз найважливішими є демографічна ситуація, міграція населення, значна згуба кваліфікованих працівників, розлад на ринку праці. Крім того, слід визначити, що наразі ринок праці України формують кілька потужних факторів: цифрова трансформація, боротьба за таланти, перебудова бізнес-моделей під нові економічні реалії. Тому, враховуючі рекомендації провідних вчених та практиків, сучасних викликів у сфері використання людського капіталу регіону, заходи щодо відновлення людського капіталу в Україні систематизовані у таблиці 2.

Для реалізації цих заходів необхідно створювати умови для повернення громадян із-за кордону та забезпечити інтеграцію військовослужбовців та внутрішньо переміщених осіб у ринок праці певних регіонів. Слід зазначити, що Україна має значний потенціал для відновлення людських ресурсів після війни, враховуючи її багатий історичний досвід, трудовий потенціал та ресурсні можливості.

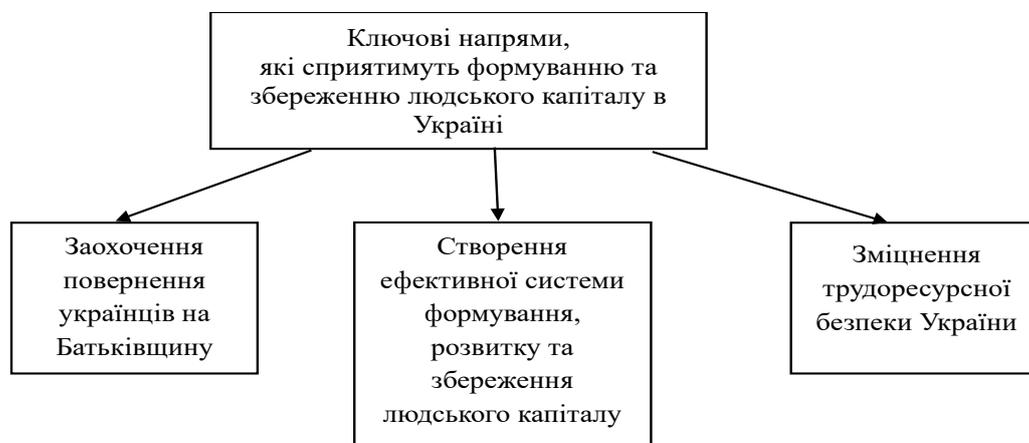


Рис. 1. Ключові напрями формування та збереження людського капіталу в Україні у повоєнний період

Джерело: систематизовано за працями [6; 9; 11]

Таблиця 2

Основні заходи щодо відновлення людського капіталу в Україні

Складава	Зміст
Вітальний	<ul style="list-style-type: none"> – модернізація житлового фонду та відновлення інфраструктури: створення «Smart» міст для покращення якості життя населення, за рахунок використання цифрових технологій; – організація охорони здоров'я: реформування системи охорони здоров'я з урахуванням нестачі медичних працівників і незадовільного стану здоров'я населення; – програми реабілітації для громадян, що постраждали під час війни, допомога у поверненні до практичної діяльності.
Інтелектуальний	<ul style="list-style-type: none"> – розвиток професійних навичок: відбудова навчальних закладів, перепідготовка кадрів, зосередження на розвитку цифрових навичок та навичок, втрачених у працівників через війну; – державна підтримка науки: визначення пріоритетних напрямів, збільшення фінансування досліджень, створення інноваційного потенціалу, інтеграція науки у відбудовний період; – технологічний розвиток економіки: зміни в промисловій політиці, заснування підприємств, що генерують новітні технології, їх підтримка через політику держави, спрямовану на розвиток інновацій, ревіталізація.
Соціально-демографічний	<ul style="list-style-type: none"> – демографічна політика: пільгові житлові програми, пільги для родин з дітьми для стабілізації демографічної ситуації; забезпечення збалансованого розвитку громадян; – програми підтримки бізнесу та самозайнятості: фінансова підтримка (податкові пільги, доступні кредити 5-7-9%, інвестиції), грант «єРобота», розвиток цифрової інфраструктури для сприятливого бізнес-середовища; – стимулювання молоді до участі в процесах відбудови країни: молодіжне залучення (engagement), програми стажувань, гранти на навчання та підтримка студентських проектів, розвиток молодих лідерів; – скоординованість дій з благодійними та конфесійними організаціями: соціальний захист та психологічна підтримка, вплив на здоров'я та образ життя населення, на моделі споживацької поведінки, соціальні навички, що допомагають людині ефективно взаємодіяти з іншими.

Джерело: сформовано авторами за даними [2; 10;12]

Наразі країна стикається з багатьма викликами, але водночас отримує й нові можливості: розвиток дистанційної та гібридної форм зайнятості, інтеграцію сучасних технологій, вихід на міжнародні ринки. І тому головним ресурсом стає не лише фізичний капітал, а й людський – готовність організацій регіонів інвестувати в розвиток працівників та отримувати висококваліфіковані кадри.

Висновки. Людський капітал виступає основним стратегічним ресурсом економічного зростання в регіонах країни та визначає оптимальність використання усіх інших видів капіталу. Інвестиції у людський капітал виступають початковою умовою його формування, яке прагне досягненню мети. Звичайно, людський капітал – це активніша діяльність людини, виши, підприємства, регіону та країни. Результати діяльності розвинутих країн світу показують, що інвестування у розвиток людини надає можливість отримати великий прибуток у тривалий перспективі.

Інвестиції в людський капітал дозволить здійснити великі досягнення в економіці завдяки росту змагоздатності підприємств регіону, вони є вигідними з погляду суспільства, тому що забезпечують економіко-соціальний ефект, за обсягом значний, та за часом тривалий. Все більш уваги приділяється мультифункціональності працівників.

Визначено, що відтворення людського капіталу, особливо на рівні регіону, доцільно розглядати з точки зору стратегічного управління знаннями. Потрібно формувати майбутній персонал з високим творчим потенціалом. Цьому сприяє організаційна культура, як фактор ефективності діяльності підприємства.

На думку авторів, до особливостей людського капіталу слід віднести його ризикований характер, тому що складно отримати відповідь на запитання, чи зможе людина швидко окупувати витрати на свій розвиток та використовувати отримані знання.

Подальші наукові дослідження варто спрямувати на формування ефективних механізмів використання людського капіталу.

Література:

1. Антонюк В. П. Ризики і втрати людського капіталу внаслідок війни. *Економічний вісник Донбасу*. № 1(67), 2022. С. 110–116.
2. Ануфрієва О. Л. Тренди збереження і розвитку людського капіталу в сучасних умовах. *Вісник післядипломної освіти*. Серія «Соціальні та поведінкові науки; Управління та адміністрування». 2024. Випуск 28 (57). С. 154–173. DOI: [https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28\(57\)](https://doi.org/10.58442/2522-9931-2024-28(57))
3. Круглов В. В., Терещенко Д. А. Державна політика відновлення людського капіталу України в післявоєнний період. *Освітня аналітика України*. 2023. Випуск 2. С. 21–33.
4. Курій Л. О. Управління людським потенціалом регіону. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2009, № 5. Т. 2. С. 32–35.
5. Лугова В. М., Маков Б. П. Використання людського капіталу у післявоєнній відбудові України. *Український журнал прикладної економіки та техніки*. 2024. Том 9. № 4. С. 46–50.
6. Новікова О., Залознава Ю., Азьмук Н. Відновлення людського капіталу України у післявоєнний період з використанням переваг цифровізації. *Журнал європейської економіки*. 2023. № 21 (4). С. 407–427. URL: <https://jeej.wunu.edu.ua/index.php/ukjee/article/view/1619>
7. Пилипенко Ю. І., Швець А. С. Людський капітал: сутність та фактори розвитку. *Економічний вісник Дніпровської політехніки*. Економічна теорія. 2023. №2 (82) С. 15–21.
8. Поснова Т. В., Белінська Г. В., Зятковський В. І. Освітня складова відновлення та розвитку людського капіталу в Україні. *Освітня аналітика України*. 2024. № 2 (28). С. 97–110.
9. Сахненко О. І. Управління розвитком людського потенціалу підприємства. *Ефективна економіка*. 2020. № 5. URL: <http://www.economy.nauka.com.ua?op=1z=7903>.
10. Томчук Олеся В. Проблеми збереження людського потенціалу України в умовах війни. *Актуальні проблеми економіки* № 10–11 (256–257), 2022. С. 126–135.
11. П'ять головних фактів про людський капітал України. 2023. URL: <https://rubryka.com/blog/human-capital-ua/>
12. Український бізнес вже відчуває значний брак кадрів. 2025. URL: <https://www.youtube.com/watch?v=BqP0RmW53t8>
13. Ясінська Т. В. Розвиток людського капіталу як основа соціально-економічного відновлення України. *Освітня аналітика України*. 2022. №2 (18). С. 88–98. DOI: <https://doi.org/10.32987/2617-8532-2022-2-88-98>
14. Deloitte Global Human Capital Trends. URL: <https://deloitte.tt/3z7wKSt>
15. Krasnostanova, N. E., Akymenko, N. V., Filyppova, S. V., Voloshchuk, L. O., & Zhuravel, O. V. (2021). El capital humano como objeto de gestión en la estrategia de gestión del desarrollo innovador de la región. *Nexo Revista Científica*, 34(01), 129–141. <https://doi.org/10.5377/nexo.v34i01.11292>

Дата надходження статті: 10.11.2025

Дата прийняття статті: 08.12.2025

Опубліковано: 22.12.2025

Наукове видання

**НАУКОВІ ПРАЦІ
МІЖРЕГІОНАЛЬНОЇ АКАДЕМІЇ
УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ
ПОЛІТИЧНІ НАУКИ
ТА ПУБЛІЧНЕ УПРАВЛІННЯ**

Випуск 4 (80), 2025

Засновано 2001 року
Видання виходить 4 рази на рік

Коректор *І. М. Чудеснова*
Комп'ютерне верстання *С. Ю. Калабухова*

Підписано до друку 22.12.2025 р.
Формат 60x84/8. Гарнітура Times New Roman.
Папір офсет. Цифровий друк. Замовлення № 0126/083. Ум. друк. арк. 11,16.
Наклад 100 прим.

Видавничий дім «Гельветика»
65101, Україна, м. Одеса, вул. Інглєзі, 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.