

УДК 323.27/.28 : 351/354 : 329.7

DOI <https://doi.org/10.30970/PPS.2025.63.37>

КРИЗОВИЙ МЕНЕДЖМЕНТ У КОНТЕКСТІ ЄВРОПЕІЗАЦІЇ: АДАПТИВНА РОЛЬ ВІЙСЬКОВИХ АДМІНІСТРАЦІЙ ТА ГРОМАДЯНСЬКОГО СУСПІЛЬСТВА

Роман Лендєл

*Карпатський національний університет імені Василя Стефаника,
факультет історії, політології і міжнародних відносин,
кафедра політичних наук
вул. Шевченка, 57, 76000, м. Івано-Франківськ, Україна
<https://orcid.org/0009-0004-3318-1511>*

Статтю присвячено дослідженню трансформації механізмів публічного управління та соціально-політичних відносин в Україні, які відбуваються під впливом двох взаємопов'язаних і водночас конкурентних процесів: стратегічного курсу на європеїзацію і необхідності оперативного реагування в умовах кризового менеджменту, спричиненого повномасштабною агресією та воєнним станом. Актуальність теми зумовлена тим, що класичні моделі управління, орієнтовані на інституційну стабільність, виявилися неієднотними, що призвело до появи нових, адаптивних форм взаємодії між державою і суспільством, які потребують концептуалізації та політологічного аналізу.

У роботі використано комплексний методологічний інструментарій, що включає системний підхід (для аналізу політичної системи як сукупності елементів, що взаємодіють), структурно-функціональний аналіз (для оцінювання функцій, які виконують нові структури, котрі поєднують виконавчу та безпекову владу) та теорію європеїзації (для вивчення адаптації внутрішніх норм до зовнішніх вимог Європейського Союзу).

В умовах воєнного стану кризовий менеджмент вийшов за межі традиційного антикризового управління і набув форми адаптивного публічного управління. Така модель характеризується унікальним поєднанням вертикальної ієрархії військових адміністрацій (необхідної для швидкого прийняття рішень та мобілізації ресурсів) з горизонтальною колаборацією громадянського суспільства (критично необхідної для забезпечення ресурсами, координації волонтерської допомоги та відновлення довіри). Встановлено, що саме ця синергія є ключовим чинником регіональної стійкості, який допомагає запобігти інституційній деградації демократичних механізмів та забезпечує легітимність управлінських рішень в умовах обмеження конституційних прав.

Ключові слова: кризовий менеджмент, європеїзація, військова адміністрація, адаптивне управління, громадянське суспільство, політична та інституційна стійкість, вертикальна ієрархія, горизонтальна колаборація, підзвітність.

Постановка проблеми. Повномасштабна військова агресія РФ призвела до тектонічних змін у системі публічного управління України, вимагаючи негайної трансформації класичних інститутів. Впровадження інституту Військових адміністрацій (далі – ВА) стало необхідним заходом кризового менеджменту, але поставило гостре питання про збереження демократичної легітимності та підзвітності влади в умовах обмеження прав. Це створює безпрецедентний виклик для євроінтеграційного курсу, який вимагає не лише військової стійкості, але й інституційної стійкості. Над окремими аспектами цієї проблематики працюють М. Масик, Г. Дмитренко [11], Л. Мельник [12], А. Луньова [9], І. Криворучко [8], А. Нігуренко [13] та ін.

Незважаючи на значну увагу до громадянського суспільства (далі – ГС) та євроінтеграції, у науковій літературі відсутній комплексний політологічний аналіз нової адаптивної моделі публічного управління, яка сформувалася на перетині вертикальної військової ієрархії та горизонтальної громадянської колаборації. Залишається недослідженим питання, як вимоги євроінтеграції впливають на підзвітність ВА і чи слугує ГС ефективним інструментом збереження демократичного потенціалу в умовах кризового менеджменту. Запропонована публікація є частиною наукового доробку автора та спрямована на теоретичне обґрунтування ключового положення дисертаційного дослідження щодо сутності та функціональної ролі нових форм соціально-політичних відносин, що виникли в умовах кризового менеджменту та євроінтеграції.

Метою роботи є здійснити політологічний аналіз адаптивної ролі військових адміністрацій та громадянського суспільства в забезпеченні інституційної стійкості публічного управління та просуванні європейських стандартів підзвітності в умовах обмежених демократичних прав.

Виклад основного матеріалу. Повномасштабна війна спричинила радикальну трансформацію взаємодії між владою та суспільством і появу кризового менеджменту (далі – КМ) як провідної форми соціально-політичних відносин. Цей феномен слід розглядати як вимушений приклад адаптації горизонтальної парадигми публічного управління до викликів воєнного часу. КМ визначається як багаторівневий, систематичний процес ідентифікації, оцінювання, підготовки та активного реагування на кризові події, які безпосередньо загрожують ключовим інтересам, стабільності та інституційному функціонуванню держави. Його відмінність від звичайного ризик-менеджменту полягає в орієнтації на екстремальну невизначеність, дефіцит часу та необхідність прийняття рішень за умов неповної інформації, що забезпечує безперервність критичних функцій і мінімізацію негативного впливу [13, с. 158].

Класичні підходи до КМ, розроблені в західній політології, зокрема, в теорії організаційного навчання та управління ризиками, орієнтувалися на реагування передбачуваних або циклічних криз (економічні спади, стихійні лиха). Однак в умовах повномасштабної війни КМ в Україні перейшов на якісно новий рівень, вимагаючи інституційної адаптивності та постійної мобілізації ресурсів [3, с. 47]. У контексті України **кризовий менеджмент** – це адаптивна форма публічного управління, що діє в умовах воєнного стану, яка поєднує жорстку вертикальну ієрархію для забезпечення безпеки та горизонтальну соціальну співпрацю для підтримки життєдіяльності суспільства у всіх сферах та спрямована на забезпечення стійкості.

Інститут військових адміністрацій було запроваджено для заміщення або доповнення функцій органів виконавчої влади та місцевого самоврядування в умовах дії воєнного стану (відповідно до Закону України «Про правовий режим воєнного стану»), призвело до тимчасової гібридизації управління. ВА структурно поєднує військове командування (пріоритет безпеки, вертикальна підпорядкованість) та функції цивільної влади (забезпечення бюджетного процесу, життєдіяльності, соціального захисту) [14]. Ця гібридизація є прямим наслідком вимог кризового менеджменту: необхідність миттєвого прийняття рішень домінує над принципами політичного представництва.

ВА отримали повноваження, які в мирний час належали виключно виборним органам (наприклад, управління комунальним майном, затвердження місцевих бюджетів тощо). Це призвело до згорання політичної конкуренції та посилення вертикалі влади – необхідний, але потенційно ризикований крок з позиції демократії.

Впровадження ВА демонструє відмову від класичної децентралізованої моделі на користь централізованої з безпековим пріоритетом. Проте необхідність співпраці ВА з місцевим самоврядуванням та ГС створює новий гібридний формат управління, який потребує аналізу не лише з позиції права, а й з позиції політичних відносин. Таким чином, КМ в Україні став адаптивною формою публічного управління з подвійним підпорядкуванням: вертикальним (безпека) та горизонтальним (соціально-гуманітарні потреби), що принципово відрізняє його від класичного європейського КМ. Така форма дає можливість політичній системі:

- 1) зберегти оперативність (через ВА);
- 2) забезпечити легітимність рішень (через громадську підтримку ГС);
- 3) ефективно розподіляти ресурси поза традиційними бюрократичними каналами

[8, с.40].

Європеїзація є зовнішнім чинником, який продовжує активно впливати на українську політичну систему, навіть в умовах кризового управління. У цій статті ми концептуалізуємо її вплив як двосторонній каталітичний механізм. Вимоги Європейського Союзу щодо прозорості, верховенства права та належного врядування, закріплені в Угоді про асоціацію [15] та в кандидатському статусі, виступають нормативним тиском на інститути публічної влади, зокрема на ВА. Тобто європейські стандарти слугують зовнішнім обмежувачем для ВА, запобігаючи повній деградації демократичних механізмів. Цей процес проявляється через збереження електронних систем закупівель (ProZorro), вимоги фінансової прозорості перед міжнародними донорами та необхідність звітності про використання коштів допомоги.

Європеїзація сприяє посиленню ГС та його інституціоналізації, оскільки європейські цінності та грантова політика підтримують незалежні громадські організації. ГС використовує європейські принципи підзвітності як інструмент контролю за діяльністю влади, зокрема ВА. Це проявляється через моніторингову діяльність ГС щодо гуманітарних потоків, антикорупційну адвокатуру, що забезпечує «контрольний випускний клапан» для суспільства і зберігає рівень довіри, критично важливий для національної стійкості. Таким чином, ГС стає неформальним політичним суб'єктом європеїзації, який діє всередині країни, посилюючи її стійкість [16].

Стійкість у політологічному контексті визначається як здатність політичної системи чи інституту не лише протистояти зовнішнім кризовим ситуаціям (військовим, економічним, соціальним), але й адаптуватися, відновлюватися та виходити з кризи вдосконаленою або принаймні з високим рівнем функціональності. Вона включає три виміри:

- політичну стійкість: здатність зберігати легітимність влади та соціальну згуртованість, підтримувати довіру суспільства, незважаючи на кризу;
- інституційну стійкість: здатність ключових інститутів (уряду, адміністрацій, правової системи) продовжувати виконання своїх функцій;
- соціальну стійкість: здатність суспільства до самоорганізації та горизонтальної співпраці [3].

Інституційна стійкість була забезпечена завдяки швидкій інституційній адаптації – створенню ВА. Останні виступили антикризовим інститутом, який забезпечив безперервність управління на місцях з початку повномасштабної агресії. Вони замінили ослаблені або нефункціональні органи, запобігши інституційному колапсу.

Політична стійкість у воєнний час базується не на виборах, а на легітимності, отриманій через довіру суспільства. Тут критичну роль відіграло саме громадянське суспільство. Активна моніторингова та адвокаційна функція ГС стала механізмом стримування та

противаг для ВА. Суспільство делегувало довіру волонтерським мережам, а успішна співпраця цих мереж із ВА переносила частину цієї довіри на державні інститути. Це є основою політичної стійкості.

ГС забезпечило соціальну згуртованість і консолідацію еліт навколо національних пріоритетів. Ця горизонтальна згуртованість є критичним елементом політичної стійкості, оскільки вона нейтралізує внутрішні конфлікти та регіональний сепаратизм, що є традиційним ризиком для України.

У стратегічному вимірі політична та інституційна стійкість є головною відповіддю України на гібридну агресію та ключовою умовою для інтеграції до ЄС. Здатність країни демонструвати стійкість своїх інститутів, навіть під час війни, є важливим критерієм для оцінювання її готовності до вступу [8].

Взаємодія КМ та європеїзації створює унікальну політологічну проблему: як у воєнний час вдається збалансувати централізовану владу ВА (вимога КМ) з необхідною прозорістю (вимога європеїзації) завдяки адаптивній ролі ГС. Це потребує детального структурно-функціонального аналізу.

Структурно-функціональний аналіз виділяє дві ключові, але протилежні за своєю природою інституційні структури, які функціонують у політичному полі України під час війни: КМ, інституціоналізований через ВА, та європеїзація, що є зовнішнім, постійним нормативним тиском. Природа КМ є вертикальною, ієрархічною та має виражений безпековий пріоритет, ВА в цьому випадку є адаптивною часовою структурою, створеною для оперативного реагування та мобілізації. Європеїзація сфокусована на прозорості, підзвітності та верховенстві права й вимагає горизонтального управління. Класична логіка кризового управління передбачає, що вертикальна ієрархія ВА могла би повністю ігнорувати вимоги горизонтальної прозорості ЄС. Проте статус кандидата в ЄС та критична залежність від міжнародної фінансової та військової підтримки змушують ці структури адаптуватися. Таким чином, євроінтеграційний вектор виступає зовнішнім легітимізаційним фактором, який обмежує тенденції до авторитаризму в КМ [13].

Вимоги ЄС щодо прозорості та належного врядування виступають обмежувальною функцією для ВА. Ці норми запобігають повній деградації демократичних механізмів, навіть в умовах дії воєнного стану. Статус кандидата в ЄС та загальна орієнтація на європейський вектор створюють для ВА зовнішню мотивацію демонструвати відкритість і співпрацю з цивільними інститутами.

Європейські цінності та механізми підтримки (гранти, партнерства) надають ГС ресурсну та методологічну базу, зміцнюючи його як автономного актора. Підтримка ЄС сприяє трансформації спонтанного волонтерського руху на стійкі, інституціоналізовані мережі (хаби, фонди), здатні до стратегічного планування та довгострокової допомоги. Фінансова підтримка від міжнародних партнерів забезпечує ГС незалежність від державного фінансування, що є критично важливим для виконання моніторингової та адвокаційної функцій [12].

Найважливіша функціональна зміна відбувається у сфері соціально-політичних відносин, де виникає гібридна структура управління, що є головним об'єктом аналізу. В умовах, коли ВА зосереджена на безпекових і мобілізаційних функціях, ГС перебирає на себе частину соціально-гуманітарних та логістичних функцій держави (допомога ВПО, координація гуманітарних потоків). Це не є делегуванням повноважень за законом, а є вимушеною горизонтальною колаборацією. Ця колаборація є функцією адаптації системи, яка дозволяє державі не просто вижити, а й зберегти здатність до відновлення. ГС стає неформальним механізмом партисипативної демократії, який, завдяки своїй прозорості та довірі

суспільства, виконує легітимізаційну функцію для рішень, прийнятих ВА. Таким чином, КМ у контексті європеїзації створив нові соціально-політичні відносини, де ГС виступає як «неупереджений спостерігач» і гарант підзвітності, забезпечуючи баланс між необхідною централізацією влади та збереженням демократичного потенціалу [10, с. 102].

У кризовому менеджменті ГС взяло на себе функції, які держава не могла ефективно виконувати (логістика, забезпечення військових, соціальна підтримка ВПО). Це зробило ГС функціонально незамінним партнером для ВА та сформувало основу для горизонтальної колаборації. ГС активно використовує європейські стандарти як інструмент для висунення вимог до влади. Вимагаючи прозорості та дотримання процедур (навіть у кризових умовах), ГС фактично є внутрішнім агентом європеїзації «знизу», прискорюючи адаптацію українських інститутів до норм ЄС.

Співпраця ГС та ВА є не просто ситуативним альянсом, а новою формою соціально-політичних відносин, що підвищує національну стійкість. Така синергія дозволяє системі управління зберігати оперативність (через вертикаль ВА) і водночас підтримувати соціальну згуртованість і довіру (через горизонтальні мережі ГС). Ця співпраця підтверджує, що демократичний потенціал українського суспільства є досить високим, щоби створювати альтернативні механізми контролю та управління, коли традиційні інститути є ослабленими або тимчасово призупиненими. Роль ГС як активного суб'єкта є прикладом того, що процеси кризового менеджменту не призведуть до незворотної авторизації влади, а навпаки, закладуть фундамент для більш партисипативної та підзвітної моделі публічного управління післявоєнного періоду.

Висновки. За результатами аналізу кризового менеджменту в контексті європеїзації та його впливу на соціально-політичні відносини були отримані такі ключові висновки:

1. Концептуальні зміни в публічному управлінні. Повномасштабна війна трансформувала класичні механізми влади, і КМ набув статусу домінуючої парадигми публічного управління. На відміну від традиційного антикризового управління, КМ в Україні став адаптивною формою управління, що змушена функціонувати на перетині вертикальної ієрархії (безпековий пріоритет) та горизонтальної колаборації (соціально-гуманітарна стійкість).

2. Подвійний вплив європеїзації. Доведено, що європеїзація відіграє двосторонню каталітичну роль, яка є критично важливою для збереження демократичного потенціалу в умовах кризи. Нормативні вимоги ЄС та міжнародних партнерів (щодо прозорості та незалежного управління) виступають зовнішнім обмежувачем для ВА, змушуючи їх зберігати механізми підзвітності. Разом із тим європейські цінності та фінансова підтримка посилюють інститути ГС, надаючи їм автономію та можливість діяти як незалежний монітор та адвокат прозорості.

3. Формування нової адаптивної моделі співпраці ВА – ГС. Установлено, що ВА в умовах функціонального перевантаження виявилися неідеальними виконувати соціально-гуманітарні функції без підтримки суспільства, що призвело до формування нової, гібридної форми соціально-політичних відносин – горизонтальної колаборації ВА – ГС. ГС набуло статусу активного політичного суб'єкта, взявши на себе функції неформального механізму партисипативної демократії та компенсуючи дефіцит демократичного контролю в регіонах. Це стало ключовим чинником інституційної стійкості держави, що дозволяє зберігати легітимність управлінських рішень та забезпечувати життєдіяльність в умовах безпекових загроз.

4. Практичне значення для політики стійкості. Результати дослідження мають безпосереднє практичне значення для розроблення політики національної стійкості. Досвід співпраці ВА – ГС підтверджує, що запорукою успішної євроінтеграції є не лише прийняття

європейських законів, а й інституціоналізація активної ролі ГС як гаранта прозорості та підзвітності.

Рекомендації, сформульовані на основі цього аналізу, можуть бути використані центральними та місцевими органами влади для оптимізації управлінських процесів та планування післявоєнного відновлення.

Список використаної літератури

1. Бигар Є.А., Лінецький М.В. «Добре врядування» як дієвий інструмент демократизації публічного управління та запобігання корупції: підходи і алгоритми впровадження на місцевому рівні. *Наукові перспективи: журнал*. 2022. № 1(19). С. 33–42.
2. Голуб В.Л. Державне визнання волонтерської діяльності як чинник розвитку взаємовідносин держави та суспільства. *Теорія та практика державного управління*. 2014. Вип. 4 (47). С. 110–118.
3. Гончарук Н., Чередниченко А. Модернізація публічного управління в Україні в умовах війни та в поствоєнний період у контексті європейських цінностей. *Аспекти публічного управління*. 2022. № 10(6). С. 46–54.
4. Громадський контроль за діяльністю безпекових органів в умовах воєнного стану. URL: <https://www.prostir.ua/?news=hromadskyj-kontrol-za-diyalnistyubezpekovyh-orhaniv-v-umovah-vojennoho-stanu>
5. Європейська Хартія місцевого самоврядування від 15 жовтня 1985 року. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/994>
6. Клим Р. Теоретико-методологічні особливості європеїзації танеоінституціоналізму. *Медіафорум*. 2021. № 9. С. 194–206.
7. Кремень В.Г., Таран О.В. Кризовий менеджмент в умовах війни: теоретичні та прикладні аспекти. Київ: Знання, 2022.
8. Криворучко І. Державне управління в умовах війни: виклики та перспективи. *Теорія і практика державного управління*. 2023. № 2 (77). С. 38–53.
9. Луньова А. Роль громадянського суспільства під час війни Росії проти України. *Zmina*. 09 червня 2022. URL: <https://zmina.info/columns/rol-gromadyanskogogosuspilstva-pid-chas-vijny-gosiyi-proty-ukrayiny>
10. Матійчик А.В. Волонтерська діяльність як детермінанта розвитку громадянського суспільства. *Науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах «Грані»*. 2016. Вип. 8 (136). С. 100–107.
11. Масик М. З. Дмитренко Г. В. Інституціональна стійкість публічного управління в умовах війни. *Наукові перспективи*. 2022. № 12(30). С. 41–54.
12. Мельник Л.А. Європейський досвід ефективної взаємодії держави та інститутів громадянського суспільства. *Інвестиції: практика та досвід*. 2019. № 4. С. 119–124.
13. Нігуренко А.С. Кризовий менеджмент в умовах війни. *Економіко-правовий розвиток сучасної України* : матеріали XI Всеукраїнської наукової конференції студентів, аспірантів та молодих вчених, що присвячена 25-й річниці з дня заснування Національного університету «Одеська юридична академія» (м. Одеса, 25 листопада 2022 р.) ; за ред. О.М. Кібік. Одеса, 2022. С. 157–159.
14. Про правовий режим воєнного стану : Закон України від 12 травня 2015 року № 389-VIII (із змінами). URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/389-19#Text>
15. Про приєднання до Статуту Ради Європи : Закон України від 31 жовтня 1995 р. № 398/95-ВР. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/398/95-%D0%B2%D1%80#Text>
16. Ткаченко Д.В. Європеїзація як процес інституціоналізації та інституційних змін. *Український політико-правовий дискурс*. 2025. № (8). <https://doi.org/10.5281/zenodo.14969045>.

CRISIS MANAGEMENT IN THE CONTEXT OF EUROPEANISATION: THE ADAPTIVE ROLE OF MILITARY ADMINISTRATIONS AND CIVIL SOCIETY

Roman Lendiel

*Vasyl Stefanyk Carpathian National University
Faculty of History, Political Science and International Relations,
Postgraduate Student, Department of Political Science
Shevchenko Str., 57, 76000, Ivano-Frankivsk, Ukraine
<https://orcid.org/0009-0004-3318-1511>*

This article is devoted to the study of the transformation of public administration mechanisms and socio-political relations in Ukraine, which are taking place under the influence of two interrelated and at the same time competing processes: the strategic course towards Europeanisation and the need for rapid response in crisis management conditions caused by full-scale aggression and martial law. The relevance of the topic is due to the fact that classical models of governance, focused on institutional stability, have proved ineffective, leading to the emergence of new, adaptive forms of interaction between the state and society, which require conceptualisation and political analysis.

The work uses a comprehensive methodological toolkit that includes a systemic approach (for analysing the political system as a set of interacting elements), structural-functional analysis (for assessing the functions performed by new structures combining executive and security powers) and the theory of Europeanisation (for studying the adaptation of internal norms to the external requirements of the European Union).

Under martial law, crisis management went beyond traditional anti-crisis management and took the form of adaptive public management. This model is characterised by a unique combination of a vertical hierarchy of military administrations (necessary for rapid decision-making and resource mobilisation) with horizontal collaboration of civil society (critically necessary for resource provision, coordination of volunteer assistance and restoration of trust). It has been established that this synergy is a key factor in regional stability, helping to prevent the institutional degradation of democratic mechanisms and ensuring the legitimacy of management decisions in conditions of constitutional restrictions.

Key words: crisis management, Europeanisation, military administration, adaptive management, civil society, political and institutional stability, vertical hierarchy, horizontal collaboration, accountability.

Дата першого надходження рукопису до видання: 21.11.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 22.12.2025

Дата публікації: 30.12.2025