

Наумкіна Світлана Михайлівна
Малишенко Людмила Олександрівна

Сучасний політичний менеджмент: теоретичні моделі та практика реалізації в кризових умовах (на прикладі України)

УДК 32.019.5:351(477)

DOI <https://doi.org/10.24195/2414-9616.2025-4.10>

Стаття поширюється на умовах ліцензії
CC BY 4.0

Наумкіна Світлана Михайлівна

доктор політичних наук, професор,
завідувач кафедри політичних наук
та права

Державного закладу

«Південноукраїнський національний
педагогічний університет
імені К. Д. Ушинського»

вул. Старопортофранківська, 26,
Одеса, Україна

ORCID: 0000-0002-1125-647X

Малишенко Людмила Олександрівна

кандидат політичних наук, доцент
Одеського торговельно-економічного
фахового коледжу

вул. Інглезі, 6, Одеса, Україна

ORCID: 0009-0006-1249-7714

У статті здійснено комплексний аналіз сутності, моделей та інструментів політичного менеджменту, а також специфіки їх практичної реалізації в Україні в умовах повномасштабної війни. Розкрито теоретичні засади політичного менеджменту як наукової дисципліни та практичної діяльності, проведено розмежування з суміжними поняттями, такими як «державне управління» та «політичний маркетинг». Проаналізовано класичні, кризові та мережеві моделі політичного менеджменту, визначено їхню релевантність до сучасних українських реалій.

Особливу увагу приділено трансформації системи політичного менеджменту в Україні після 24 лютого 2022 року. Досліджено еволюцію від олігархічно-кланових, часто тінювих механізмів управління до централізованої, гнучкої та кризово-орієнтованої моделі. Проаналізовано роль ключових інституцій, зокрема Офісу Президента України та Ставки Верховного Головнокомандувача, у формуванні та реалізації державної політики в умовах екзистенційних загроз.

Детально розглянуто ключові інструменти, що довели свою ефективність: стратегічні комунікації, цифрові технології та мережеву взаємодію. Показано, як системна комунікаційна стратегія, спрямована на внутрішню та зовнішню аудиторію, стала фактором національної консолідації та мобілізації міжнародної підтримки. Досліджено роль цифрових платформ, таких як «Дія» та UNITED24, у підвищенні ефективності взаємодії держави та громадян. Висвітлено значення мережевого менеджменту у координації зусиль з міжнародними партнерами та громадянським суспільством. Обґрунтовано, що досвід України формує унікальну модель кризового політичного менеджменту, яка поєднує жорстку централізацію прийняття стратегічних рішень з гнучкою мережевою імплементацією. Сформульовано висновки щодо викликів та перспектив подальшого розвитку політичного менеджменту в Україні, зокрема в контексті повоєнної відбудови та європейської інтеграції.

Ключові слова: політичний менеджмент, державне управління, кризовий менеджмент, стратегічні комунікації, цифрові технології, національна безпека, глобалізація, цифрова революція, прийняття політичних рішень, геополітична конкуренція, гібридні загрози, держава, політична влада, громадянське суспільство, Україна.

Вступ. Сучасний світ характеризується стрімким зростанням складності та динамічності суспільних процесів. Глобалізація, цифрова революція, посилення геополітичної конкуренції та виникнення нових, гібридних загроз ставлять перед державними інституціями безпрецедентні виклики. В цих умовах ефективність функціонування держави все більше залежить не лише від якості її формальних інститутів, а й від здатності політичного керівництва оперативно реагувати на зміни, мобілізувати ресурси, вибудовувати ефективні комунікації та досягати поставлених стратегічних цілей. Усі ці завдання перебувають у фокусі політичного менеджменту – сфери, що поєднує в собі науку і мистецтво управління у політичній царині.

Для України, яка з 2014 року, а особливо після 24 лютого 2022 року, перебуває в стані повномасштабної війни за власне існування, проблема ефективного політичного менеджменту набула екзистенційного значення. Виживання держави, консолідація суспільства, мобілізація міжнародної допомоги та організація спротиву агресору стали прямим наслідком застосування (або незастосування) тих чи інших управлінських технологій. Саме тому аналіз українського досвіду криз призму теорії політичного менеджменту є не лише академічно

цікавим, але й практично важливим для вироблення стратегій майбутнього.

Проблематика політичного менеджменту активно розробляється у світовій політичній науці, зокрема у працях Ф. Котлера, Ж.-Л. Шайбу, Д. Кавана та інших. У вітчизняній науці вагомий внесок у дослідження окремих аспектів політичного управління, лідерства та комунікацій зробили такі вчені, як В. Бебик, В. Горбулін, Є. Головаха, Г. Почепцов та інші. Водночас унікальний досвід функціонування української держави в умовах повномасштабної війни потребує системного осмислення саме з позицій сучасного кризового політичного менеджменту, що й зумовлює актуальність даного дослідження.

Метою статті є визначення теоретичних моделей та практичних інструментів політичного менеджменту, а також специфіки їх трансформації та застосування в системі державного управління України в кризових умовах.

Для досягнення мети поставлено такі *дослідні завдання*: уточнити сутність поняття «політичний менеджмент» та його співвідношення із суміжними категоріями; проаналізувати ключові теоретичні моделі політичного менеджменту; дослідити еволюцію практики політичного менеджменту в Україні, акцентуючи на змінах після повномасштабного

вторгнення; визначити та охарактеризувати найбільш дієві інструменти політичного менеджменту, що застосовуються українським керівництвом; сформулювати висновки щодо перспектив розвитку політичного менеджменту в Україні.

Для досягнення поставленої мети у статті використовуються наступні **методи**. Історичний метод для аналізу феномену дієвих інструментів політичного менеджменту, що застосовуються українським керівництвом протягом всього періоду незалежності країни. Системний метод – для дослідження еволюції практики політичного менеджменту в Україні, формування так званої «гібридної» системи, яка чітко проявляє себе в кризових умовах. Підхід раціонального вибору застосовувався для визначення важливості використання різних моделей політичного менеджменту з метою досягнення оптимальних результатів.

Результати. Політичний менеджмент є відносно новою галуззю знань, що виникла на перетині політології, теорії управління, соціології, психології та комунікативістики. У широкому розумінні, політичний менеджмент – це цілеспрямована діяльність політичних суб'єктів (державних органів, політичних партій, лідерів) з ефективного використання наявних ресурсів (влада, фінанси, інформація, людський капітал) для досягнення поставлених політичних цілей та реалізації певного політичного курсу [7, с. 45].

На відміну від державного управління (public administration), яке традиційно асоціюється з діяльністю бюрократичного апарату, спрямованою на виконання законів та надання державних послуг за чітко визначеними процедурами, політичний менеджмент є більш гнучким, динамічним та ціннісно навантаженим. Якщо державне управління фокусується на питанні «як» виконувати рішення, то політичний менеджмент зосереджений на питаннях «що» робити, «чому» це робити і «як» забезпечити підтримку цих рішень.

Важливо розмежовувати політичний менеджмент та політичний маркетинг. Останній є лише одним з інструментів менеджменту і зорієнтований переважно на вивчення суспільної думки, формування позитивного іміджу політичних акторів та «продаж» їхніх ідей електорату, особливо під час виборчих кампаній. Політичний менеджмент є значно ширшим поняттям, що охоплює весь цикл управлінської діяльності: від аналізу ситуації та постановки цілей до прийняття рішень, їх імplementації та контролю за виконанням [8, с. 112].

Специфіка політичного менеджменту визначається особливостями самої політичної сфери: публічність, публічність, високий рівень невизначеності, ціннісний вимір. Так, більшість управлінських рішень приймається і реалізується у публічному просторі, під пильним наглядом ЗМІ та громадянського суспільства. Політична діяльність завжди відбувається в умовах конкуренції з іншими політичними силами, що мають власні цілі та інтереси. Політичне

середовище є вкрай мінливим, що вимагає від менеджерів здатності швидко адаптуватися та приймати рішення в умовах браку повної інформації. Ціннісний вимір політичних рішень завжди пов'язані з певними ідеологічними та ціннісними орієнтирами, а їхньою кінцевою метою є досягнення суспільного блага (в тій чи іншій його інтерпретації).

Таким чином, політичний менеджмент є комплексною діяльністю, що вимагає від політичних акторів не лише адміністративних навичок, але й стратегічного мислення, політичної волі, лідерських якостей та вміння ефективно комунікувати.

У теорії політичного менеджменту можна виділити кілька базових моделей, які різняться за підходами до організації управлінського процесу: класична (раціонально-бюрократична), кризова, мережева (партисипативна). Перша згадана модель, як відомо, бере свій початок у працях М. Вебера, розглядаючи управління як раціональний процес, заснований на чіткій ієрархії, формальних правилах, розподілі повноважень та безособовому виконанні функцій [Див. : 1, с.88]. У політиці ця модель реалізується через стабільні державні інституції (міністерства, відомства) з чітко прописаними процедурами. Її сильна сторона – передбачуваність та стабільність. Слабкість – низька гнучкість та повільність у реагуванні на швидкі зміни, що робить її малоефективною в кризових умовах [9]. Щодо другої моделі – кризової, то активується в умовах гострих загроз чи надзвичайних ситуацій (війна, пандемія, природні катаклізми). Її ключовими рисами є: централізація прийняття рішень (владні повноваження концентруються в руках вузького кола осіб або в спеціально створених кризових штабах (наприклад, воєнний кабінет); оперативність та гнучкість (рішення приймаються швидко, часто в обхід стандартних бюрократичних процедур); пріоритезація цілей (усі ресурси концентруються на вирішенні головного завдання (наприклад, перемога у війні); прямі комунікації (лідер безпосередньо звертається до нації для мобілізації та підтримки морального духу). Ця модель є високоефективною для подолання екзистенційних загроз, проте її тривале застосування може призвести до надмірної концентрації влади та ерозії демократичних інститутів [Див. : 2, с. 205–207; 10, р. 245–248].

Мережева (партисипативна) модель набула поширення в останні десятиліття і базується на ідеї, що ефективне управління в сучасному світі неможливе без залучення широкого кола стейкхолдерів. Управління розглядається не як ієрархічний процес «згори донизу», а як координація дій у горизонтальних мережах, що включають державні органи, бізнес-структури, громадські організації, експертні спільноти та міжнародних партнерів. Ключовим інструментом виступають діалог, переговори, пошук консенсусу та спільна реалізація проєктів. Ця модель сприяє підвищенню легітимності рішень та залученню додаткових ресурсів, проте може бути

повільною та складною в координації [3, с. 31]. На практиці ці моделі рідко існують у чистому вигляді. Ефективний політичний менеджмент, як правило, поєднує елементи всіх трьох моделей, адаптуючи їх до конкретної ситуації та завдань.

Варто зазначити, що протягом більшої частини своєї незалежності система політичного менеджменту в Україні мала виразні риси олігархічно-кланової моделі. Прийняття ключових рішень часто відбувалося не в публічних інституціях, а в тіньовому режимі, в результаті домовленостей між потужними фінансово-промисловими групами. Державний апарат виступав скоріше інструментом реалізації цих домовленостей, а не самостійним суб'єктом управління. Ця система характеризувалася низькою ефективністю, високим рівнем корупції та нездатністю до вироблення довгострокових стратегій розвитку [6, с. 150].

Події 2014 року стали першим серйозним поштовхом до зміни цієї моделі. Анексія Криму та початок війни на Донбасі вимагали від держави мобілізації, проте система залишалася значною мірою інертною. Вакуум ефективності частково заповнило громадянське суспільство через потужний волонтерський рух.

Кардинальна трансформація політичного менеджменту відбулася після 24 лютого 2022 року. В умовах повномасштабного вторгнення та прямої загрози втрати державності стара олігархічна модель виявилася повністю неадекватною. Натомість відбувся швидкий перехід до кризової моделі політичного менеджменту. Її основними рисами стали: жорстка централізація влади, висока швидкість та гнучкість, пріоритет національної безпеки. Всі інші цілі державної політики (економічні, соціальні) були підпорядковані головному завданню – перемозі у війні.

Ключовим центром прийняття стратегічних рішень став Президент та його Офіс, а також спеціально створений орган – Ставка Верховного Головнокомандувача. Саме тут концентрується аналіз інформації, розробка військових та політичних рішень, координація дій усіх силових та цивільних відомств. Парламент та Уряд значною мірою перейшли в режим реалізації рішень, що розробляються на найвищому рівні.

Було максимально спрощено процедури прийняття рішень, особливо у сфері оборони та закупівель. Це дозволило оперативно реагувати на зміни на фронті та потреби армії. Всі інші цілі державної політики (економічні, соціальні) були підпорядковані головному завданню – перемозі у війні.

Щодо деолігархізації, то йдуть серйозні я. Вплив олігархічних груп на прийняття державних рішень було суттєво зменшено, частково через фізичне руйнування їхніх активів, частково – через консолідацію влади в руках держави. Ця модель виявилася життєво необхідною та ефективною для організації оборони країни на першому, найкритичнішому етапі війни.

Ключові інструменти кризового політичного менеджменту в Україні виступають стратегічні комунікації (як внутрішні, так і зовнішні), цифрові технології, широко використанні платформи: додаток «Дія» та фандрейзингова платформа UNITED24, кіберспротив, завдяки якому було мобілізовано «ІТ-армію» для протидії російській агресії в кіберпросторі.

Важливим аспектом є і протидія дезінформації, для чого було створено ефективну систему спростування російських фейків та просування українських наративів через офіційні канали, роботу з міжнародними медіа та залучення громадянського суспільства. В цілому Україна змогла використати свій значний ІТ-потенціал як інструмент політичного менеджменту.

На наш погляд, заслуговує всебічної уваги фандрейзингова платформа UNITED24, яка стала унікальним інструментом прямої мобілізації фінансових ресурсів з усього світу на потреби оборони, гуманітарного розмінування та відбудови. Вона забезпечила прозорість та підзвітність використання коштів, залучивши до допомоги мільйони людей та десятки світових знаменитостей [5].

Варто зазначити і роль та значення мережевого менеджменту. Попри жорстку централізацію, українське керівництво активно використовувало елементи мережевої моделі. До них можна, у першу чергу, віднести міжнародну взаємодію у форматі «Рамштайн», що є яскравим прикладом, де Україна виступає не просто прохачем, а активним учасником та координатором процесу надання військової допомоги від понад 50 країн. Держава активно співпрацювала з волонтерськими організаціями, які взяли на себе значну частину роботи із забезпечення армії та допомоги постраждалим. Ця синергія дозволила досягти результатів, недосяжних для однієї лише державної машини.

Таким чином, унікальність української моделі полягає у поєднанні жорсткої ієрархічної кризової моделі на рівні прийняття стратегічних рішень з гнучкою, децентралізованою та партисипативною мережевою моделлю на рівні їхньої імплементації та залучення ресурсів.

Все вищезазначено дозволяє зробити висновок, що повномасштабна війна спричинила докорінну трансформацію системи політичного менеджменту в Україні. Відбувся перехід від неефективної, тіньової олігархічно-кланової моделі до гібридної моделі кризового управління, яка стала одним із ключових факторів стійкості української держави. Ця модель продемонструвала високу ефективність в умовах екзистенційних загроз, поєднавши швидкість і централізацію прийняття рішень з гнучкістю та інклюзивністю їх реалізації.

Ключовими інструментами, що забезпечили успіх цієї моделі, стали системні стратегічні комунікації, широке впровадження цифрових технологій та ефективний мережевий менеджмент у взаємодії з міжнародними партнерами та громадянським суспільством.

Український досвід доводить, що в сучасних конфліктах перемагає не лише військова сила, а й здатність до ефективного управління, мобілізації всіх видів ресурсів та боротьби в інформаційному просторі.

Водночас, існуюча модель не позбавлена викликів та ризиків. Надмірна централізація влади, яка є виправданою під час війни, у довгостроковій перспективі може становити загрозу для демократичних інститутів. Існує ризик виснаження ресурсів, «втоми» суспільства та міжнародних партнерів, що вимагатиме від політичного менеджменту нових, більш складних рішень.

У підсумку варто зазначити і перспективи розвитку політичного менеджменту в Україні, які, безумовно, нерозривно пов'язані з двома головними завданнями – перемогою у війні та повоєнною відбудовою. У цьому контексті можна визначити такі стратегічні напрями: поступова інституціоналізація кризових механізмів, збереження та розвиток стратегічних комунікацій, перехід до менеджменту відбудови посилення аналітичної складової, що має базуватися на якісних даних, аналізі та прогнозуванні (policy analysis), а не лише на ситуативних політичних рішеннях.

Після перемоги комунікаційні зусилля мають бути переорієнтовані на завдання внутрішньої консолідації, реалізації реформ, залучення інвестицій та просування позитивного іміджу України у світі.

Повоєнне відновлення вимагатиме переходу від кризового управління до довгострокового стратегічного планування, реалізації масштабних інфраструктурних та економічних проєктів. Це потребуватиме впровадження елементів мережевої моделі, залучення місцевого самоврядування, бізнесу та міжнародних партнерів до процесів планування та контролю.

Досвід України став унікальним внеском у світову теорію та практику політичного менеджменту. Його подальше вивчення та імплементація найкращих практик стануть запорукою не лише перемоги, а й побудови сильної, стійкої та демократичної держави, інтегрованої в європейський простір.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Бебик В. М. *Політичний менеджмент і маркетинг: соціосинергетичний аспект*. Київ: МАУП, 2021. 320 с.
2. Горбулін В. П., Литвиненко О. В. Національна безпека України: кризові виклики та стратегічні відповіді. *Стратегічні пріоритети*. 2023. № 1 (65). С. 201–215.
3. Дем'яненко М. М. Мережева модель публічного управління: світовий досвід та перспективи для України. *Ефективність державного управління*. 2022. Вип. 2 (71). С. 28–35.
4. Зелінська А. М. Стратегічні комунікації як інструмент зовнішньої політики України в умовах війни. *Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії*. 2023. № 2 (14). С. 51–62.

5. United24: The Initiative of the President of Ukraine. Офіційний сайт. URL: <https://u24.gov.ua/> (дата звернення: 01.09.2025).

6. Почепцов Г. Г. *Сучасні інформаційні війни*. Київ: Видавничий дім «Києво-Могилянська академія», 2024. 380 с.

7. Романенко Є. О. Політичний менеджмент: сутність та сучасні технології. *Політикус*. 2023. № 4. С. 43–49.

8. Требін М. П. Політичний маркетинг та політичний менеджмент: проблеми співвідношення. *Вісник Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна. Серія «Питання політології»*. 2022. Вип. 42. С. 110–117.

9. Телешун С. О. Державне управління в умовах суспільних трансформацій: теоретичні моделі та виклики для України. Київ: НАДУ, 2021. 240 с.

10. Lall, R. (2023). Crisis Management in Modern Governance: Lessons from Ukraine. *Journal of Continuities and Crisis Management*, 31(3), pp. 245–258.

REFERENCES:

1. Bebyk, V. M. (2021). *Politychnyi menedzhment i marketing: sotsiosynerhetychnyi aspekt* [Political management and marketing: a sociosynergetic aspect]. Kyiv: MAUP. (in Ukrainian).
2. Horbulin, V. P., & Lytvynenko, O. V. (2023). *Natsionalna bezpeka Ukrainy: kryzovi vyklyky ta stratehichni vidpovidi* [National security of Ukraine: crisis challenges and strategic responses]. *Stratehichni priorytety*, 1(65), 201–215. (in Ukrainian).
3. Demianenko, M. M. (2022). Merezheva model publichnoho vriaduvannia: svitovyi dosvid ta perspektyvy dlia Ukrainy [Network model of public governance: world experience and prospects for Ukraine]. *Efektivnist derzhavnoho upravlinnia*, 2(71), 28–35. (in Ukrainian).
4. Zelinska, A. M. (2023). *Stratehichni komunikatsii yak instrument zovnishnoi polityky Ukrainy v umovakh viiny* [Strategic communications as a tool of Ukraine's foreign policy in wartime]. *Mizhnarodni vidnosyny, suspilni komunikatsii ta rehionalni studii*, 2(14), 51–62. (in Ukrainian).
5. United24: The Initiative of the President of Ukraine. Official website. Retrieved from <https://u24.gov.ua/>
6. Pocheptsov, H. H. (2024). *Suchasni informatsiini viiny* [Modern Information Wars]. Kyiv: Vydavnychiy dim «Kyievo-Mohylianska akademiia». (in Ukrainian).
7. Romanenko, Ye. O. (2023). *Politychnyi menedzhment: sutnist ta suchasni tekhnolohii* [Political management: essence and modern technologies]. *Politykus*, (4), 43–49. (in Ukrainian).
8. Trebin, M. P. (2022). *Politychnyi marketing ta politychnyi menedzhment: problemy spivvidnoshennia* [Political marketing and political management: problems of correlation]. *Visnyk Kharkivskoho natsionalnoho universytetu imeni V. N. Karazina. Serii «Pytannia politolohii»*, (42), 110–117. (in Ukrainian).
9. Teleshun, S. O. (2021). *Derzhavne upravlinnia v umovakh suspilnykh transformatsii: teoretychni modeli ta vyklyky dlia Ukrainy* [Public administration in conditions of social transformations: theoretical models and challenges for Ukraine]. Kyiv: NADU. (in Ukrainian).
10. Lall, R. (2023). Crisis Management in Modern Governance: Lessons from Ukraine. *Journal of Continuities and Crisis Management*, 31(3), 245–258.

Modern political management: theoretical models and practice of implementation in crisis conditions (on the example of Ukraine)

Naumkina Svitlana Mykhailivna

Doctor of Political Sciences, Professor,
Head of the Department
of Political Sciences and Law
State Institution "South Ukrainian
National Pedagogical University
named after K. D. Ushinsky"
Staroportofrankivska str., 26,
Odesa, Ukraine
ORCID: 0000-0002-1125-647X

Malyshenko Lyudmila Olekandrivna

Candidate of Political Sciences,
Associate Professor
Odesa Trade and Economic
Vocational College
Inglezi str., 6, Odesa, Ukraine
ORCID: 0009-0006-1249-7714

This article provides a comprehensive analysis of the essence, models, and tools of political management, as well as the specifics of their practical implementation in Ukraine under conditions of a full-scale war. The theoretical foundations of political management as a scientific discipline and practical activity are explored, and a distinction is made between related concepts such as «public administration» and «political marketing». Classical, crisis, and network models of political management are analyzed, and their relevance to the current Ukrainian realities is determined.

Special attention is given to the transformation of the political management system in Ukraine after February 24, 2022. The evolution from oligarchic-clan, often shadow, management mechanisms to a centralized, flexible, and crisis-oriented model is examined. The role of key institutions, particularly the Office of the President of Ukraine and the Staff of the Supreme Commander-in-Chief, in shaping and implementing state policy under existential threats is analyzed.

The key tools that have proven their effectiveness are examined in detail: strategic communications, digital technologies, and network interaction. It is shown how a systematic communication strategy, aimed at both internal and external audiences, has become a factor of national consolidation and mobilization of international support. The role of digital platforms such as «Diia» and UNITED24 in enhancing the efficiency of state-citizen interaction is studied. The importance of network management in coordinating efforts with international partners and civil society is highlighted.

The article argues that Ukraine's experience is shaping a unique model of crisis political management, which combines strict centralization of strategic decision-making with flexible network implementation. Conclusions are formulated regarding the challenges and prospects for the further development of political management in Ukraine, particularly in the context of post-war reconstruction and European integration.

Key words: political management, public administration, crisis management, strategic communications, digital technologies, national security, globalization, digital revolution, political decision-making, geopolitical competition, hybrid threats, state, political power, civil society, Ukraine.

Дата першого надходження рукопису до видання: 23.08.2025

Дата прийнятого до друку рукопису після рецензування: 15.09.2025

Дата публікації: 10.10.2025