



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ISSN 3041-1718 (online)

EMPIRIO

**EDUCATIONAL MANAGEMENT, POLITICAL
SCIENCE & INTERNATIONAL RELATIONS**



2, № 2 (2025)

<https://empirio.ukma.edu.ua>



НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
«КИЄВО-МОГИЛЯНСЬКА АКАДЕМІЯ»

ISSN 3041-1718 (online)

EMPIRIO



Том 2, випуск 2 / 2025

<https://empirio.ukma.edu.ua>

Науковий рецензований
електронний журнал

E-Only Peer-Reviewed
Scientific Journal

Заснований у 2024 році
Виходить двічі на рік

Founded in 2024
Published twice a year



Засновник і видавець:
Національний університет
«Києво-Могилянська академія»

Адреса редакції:
вул. Г. Сковороди, 2, м. Київ,
04070, Україна
Тел.: +38 (066) 305 60 11
Empirio@ukma.edu.ua

Founder and publisher:
National University of
Kyiv-Mohyla Academy

Address:
2 Skovorody Str., Kyiv
04070, Ukraine
Phone: +38 (066) 305 60 11
Empirio@ukma.edu.ua

Київ 2025

«EMPIRIO» — рецензований науковий журнал відкритого доступу, оприлюднює результати наукових досліджень у трьох галузях знань: 05 Соціальні та поведінкові науки (052 Політологія), 07 Управління та адміністрування (073 Менеджмент) і 29 Міжнародні відносини (291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії).

Ідентифікатор медіа: R40-05056 (рішення Національної ради України з питань телебачення і радіомовлення № 15 від 09.05.2024).

Входить до Переліку електронних наукових фахових видань України, в яких можуть оприлюднюватися результати дисертаційних робіт на здобуття наукових ступенів доктора наук, кандидата наук та ступеня доктора філософії, категорія «Б» (накази МОН України від 02.10.2024 № 1415; від 10.12.2024 № 1721).

Головна редакторка

Тетяна Нагорняк, доктор політичних наук, професор, декан факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», професор кафедри політології НаУКМА

Заступник головного редактора

Микола Польовий, доктор політичних наук, професор Університету Коменського (Інститут міжнародних відносин та європейських досліджень), Братислава, Словачка Республіка

Відповідальна секретарка

Ірина Зайченко, кандидат історичних наук, доцент кафедри міждисциплінарної освіти факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти» НаУКМА

Редакційна колегія

052 Політологія

Віталій Кривошеїн, доктор політичних наук, професор, завідувач кафедри соціології Дніпровського національного університету імені Олеся Гончара, Україна

Мирослава Лендєл, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та державного управління ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Україна

Аркадіуш Моджєсєвський, доктор політичних наук, професор, директор Інституту політичних наук Гданського університету, Польща

Тетяна Нагорняк, доктор політичних наук, професор, декан факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», професор кафедри політології НаУКМА, Україна

Микола Польовий, доктор політичних наук, професор Університету Коменського (Інститут міжнародних відносин та європейських студій), Братислава, Словачка Республіка

Андреас Умланд, PhD, доцент кафедри політології НаУКМА, Україна

Юлія Шмаленко, кандидат політичних наук, доцент, доцент кафедри соціології Національного університету «Одеська юридична академія», Україна

291 Міжнародні відносини, суспільні комунікації та регіональні студії

Тереза Астромович-Лейк, доктор політичних наук, професор Вармінсько-Мазурського університету, Польща

Матеуш Камйонка, кандидат соціальних наук, доцент кафедри польсько-українських студій Ягеллонського університету, Польща

Наталія Кравчук, доктор економічних наук, доцент, доцент кафедри міждисциплінарної освіти НаУКМА, Україна

Тарас Кузьо, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології НаУКМА, Україна

Микола Палінчак, доктор економічних наук, професор, декан факультету міжнародних економічних відносин ДВНЗ «Ужгородський національний університет», Україна

Рафал Рачинський, габілітований доктор політичних наук, доцент кафедри історії та політології Поморського університету в Слупську, головний науковий співробітник Музею еміграції в м. Гдиня, Польща

Ярина Турчин, доктор політичних наук, професор, професор кафедри політології та міжнародних відносин Національного університету «Львівська політехніка», Україна

073 Менеджмент

Артем Бардась, доктор економічних наук, професор, директор навчально-наукового інституту економіки Національного технічного університету «Дніпровська політехніка», Україна

Тетяна Гавриленко, кандидат економічних наук, доцент кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна

Ольга Дороніна, доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри менеджменту та поведінкової економіки Донецького національного університету імені Василя Стуса, Україна

Ірина Ігнатєва, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна

Алісія Новак, габілітований доктор гуманітарних наук, професор, завідувач кафедри польсько-українських студій факультету міжнародних і політичних наук Ягеллонського університету в Кракові, Польща

Тетяна Орехова, доктор економічних наук, професор, декан економічного факультету Донецького національного університету імені Василя Стуса, Україна

Валентина Храпкіна, доктор економічних наук, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна

Ніна Чала, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри маркетингу та управління бізнесом НаУКМА, Україна

Редагування і коректура *Наталія Мінько*
Комп'ютерне верстання *Андрій Шмаркатиук*



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.3-21>
УДК 316.346.2-055.2:355.233(100:477)

Софія Квят

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0009-0006-3661-695X>

Тамара Марценюк

Національний університет «Києво-Могилянська академія»
<https://orcid.org/0000-0002-4785-5618>

ДОСТУП ЖІНОК ДО ВІЙСЬКОВОЇ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ ДЕРЖАВНОЇ ПОЛІТИКИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОЇ РІВНОСТІ

У статті з'ясовано передумови доступу жінок до військової освіти, а саме: інституціоналізація принципів гендерної рівності та безпекового дискурсу, розроблення та впровадження міжнародних нормативно-правових документів, зміна уявлення про роль жінок у сфері безпеки. Задля успішної інтеграції жінок у військову освіту важливо реалізовувати державну політику рівних прав і можливостей жінок і чоловіків, а також гендерно чутливий підхід. Узагальнено успіхи та виклики доступу жінок до військової освіти у світі в контексті державної політики гендерної рівності.

Емпіричним матеріалом статті є результати контент-аналізу 66 матеріалів із відкритих джерел даних 13 військових навчальних закладів світу стосовно доступу жінок до військової освіти. Виявлено успіхи та виклики доступності військової освіти для жінок з фокусом на гендерно чутливе освітнє середовище. З одного боку, заклади військової вищої освіти прагнуть до підтримки видимості жінок, надання їм рівних прав і можливостей в освіті та професійному зростанні, розроблення та впровадження політик щодо рівності та протидії сексуальному насильству. З іншого боку, немає чіткої стратегії подолання гендерної нерівності, також серед викликів доступу жінок до військової освіти зазначено про обмежену кількість програм чи можливостей для видимості жінок, відсутність адаптованих умов проживання або частковий підхід до їх впровадження. Деякі заклади не приділяють достатньо уваги протидії сексуальним домаганням, обмежують доступ жінок до окремих видів активностей та не впроваджують спеціалізованих механізмів підтримки жіночого лідерства у сфері оборони.

У результаті аналізу виявлено, що сфера військової освіти поступово трансформується в напрямку створення гендерно чутливого та інклюзивного простору. Наявність політик рівності та підтримки жінок потребує системного підходу для подальшого подолання на державному рівні інституційної гендерної сегрегації, неузгодженості формальної рівності з фактичними умовами та усунення практичних бар'єрів.

Ключові слова: військова освіта, гендерна рівність, гендерно чутливий підхід, державна політика, забезпечення рівних прав і можливостей, міжнародний досвід, Україна, російсько-українська війна, війна.

Демократичне суспільство повинно надавати жінкам і чоловікам рівні можливості брати участь у всіх сферах життя, зокрема в здобутті військової освіти. Поліпшення ситуації з доступом жінок до військової освіти є важливим аспектом подолання гендерного розриву щодо залучення жінок і чоловіків до військової сфери як ринку праці. Чисельність студентства закладів сектору безпеки і оборони впливає на їхню чисельність у війську. Ця тематика забезпечення рівних прав і можливостей у військовій освіті є особливо актуальною, оскільки російсько-українська війна триває понад 10 років і сектор безпеки та оборони потребує ретельнішої уваги щодо його ефективності, а також просування цінностей гідності та рівності¹.

У країнах НАТО протягом десятиліть ідеї ліберального фемінізму (забезпечення рівних прав і можливостей жінок і чоловіків) набули активного поширення. У певних військових закладах вищої освіти проведено чимало реформ, спрямованих на забезпечення доступу жінок до військових академій, навчальних програм, а також поширення засад гендерно чутливого лідерства. Наприклад, Канада і США розробили гендерно чутливі політики, що дозволяють жінкам обіймати бойові посади, та адаптували фізичні стандарти, щоб урахувати фізіологічні відмінності, не знижуючи загальних вимог до військових. Завдяки цьому методики викладання й оцінювання стають справедливішими. Передумовою є визнання права жінок на рівні можливості розвитку професійних навичок та здібностей до оборони.

Країни НАТО активно впроваджують резолюцію Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека», яка закликає до залучення жінок до миротворчих та безпекових процесів, а також підтримує гендерну рівність у військовій сфері, зокрема через освіту. У 2014 р. Україна звернула увагу на цю резолюцію. Кабінет Міністрів України затвердив уже другий Національний план дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року. Одним із завдань реалізації плану є забезпечення рівного доступу жінок і чоловіків до закладів освіти всіх рівнів сектору безпеки і оборони та введення гендерного компонента до навчального процесу². Наприкінці 2021 року було затверджено політику Міністерства оборони України у сфері військової освіти. Рівність можливостей усіх громадян щодо здобуття військової освіти, зокрема забезпечення гендерної рівності, зазначено в переліку основних принципів цієї політики.

Для успішного виконання взятих зобов'язань доцільно вивчити міжнародний досвід забезпечення доступу жінок до військової освіти. У суспільних науках бракує фахових досліджень на цю тему, яка є важливою для військової соціології, політичної соціології, міжнародних відносин тощо. Критичний аналіз стану військової освіти щодо тематики забезпечення рівних прав і можливостей спонукатиме заклади військової освіти більш фахово розробляти і реалізовувати ідеї гендерної рівності. Отже, **мета цієї статті** — з'ясувати успіхи та виклики міжнародного досвіду доступу жінок до військової освіти.

Передумови виникнення доступу жінок до військової освіти

Задля гарантій безпеки та свободи громадян і громадянок держава повинна запобігти, виявити, стримати та захистити суспільство від будь-якої загрози. Роль військової освіти в цьому випадку є доволі важливою, оскільки вона передбачає більш фаховий ринок праці щодо військової сфери. Військова освіта — вид формальної освіти, що передбачає можливість навчатися одночасно з профільною середньою, професійною, професійно-технічною, фаховою передвищою чи вищою освітою. Вона забезпечує досягнення стандартів для відповідного рівня освіти та надає освітні кваліфікації. Професійна військова освіта — формальний вид освіти, що не передбачає державних освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, проте передбачає можливість присвоєння професійних кваліфікацій. Це рівень стандарту Організації Північноатлантичного договору (НАТО, North Atlantic Treaty Organization), який застосовують держави-члени Альянсу в системі

¹ Тамара Марценюк, «Залучення жінок до військової освіти в Україні», *Наукові записки НаУКМА. Соціологія* 6 (2023): 50–59, <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2023.6.50-59>.

² Кабінет Міністрів України, *Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року*, Розпорядження 1544-р, 28 жовтня 2020, <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnogo-a1544r>.

військової освіти та підготовки військових фахівців і фахівчинь. Тобто професійна військова освіта — це компонент загальної. Необхідність освіти продиктована потребою «підготувати [особовий склад збройних сил] до місій у всьому спектрі конфліктів, починаючи від стримування на високому рівні до підтримки миру та забезпечення миру на нижньому рівні»³.

Курси професійної військової освіти передбачають освіту на рівнях військового планування: тактичний, оперативний та стратегічний. Такі стандарти НАТО стосуються планування та ухвалення рішень під керівництвом і самостійно. Тактичний рівень освіти є базовим і містить загальновійськову підготовку: вміння виконувати службові обов'язки в підрозділі рівня відділення чи взводу. Оперативний рівень — виконувати службові обов'язки в роті, батальйоні чи вищих рівнях та претендувати на керівні посади органів військового управління або офіцерського рівня. Стратегічний рівень — це курс оборонного планування і стратегії для вищого керівного складу⁴. Також підвищення кваліфікації передбачає поліпшення навичок у професійній діяльності. Держави Альянсу та ті, кого вони підтримують у впровадженні механізмів освіти, використовують організаційні цілі освіти та навчання. Вони передбачають військові освітні програми, індивідуальне, колективне та практичне навчання, щоб ефективно реагувати на нові виклики безпеки членів Альянсу, партнерів та тих структур, які до НАТО не входять⁵.

Незважаючи на те що військова освіта — це загалом вибір, для чоловіків — це обов'язок залежно від норм, передбачених законодавством. Процес забезпечення доступу жінок до військової освіти був доволі тривалим. Однак останні десятиліття відбувається поступова інституціоналізація ідеї рівних прав і можливостей у військовій освіті, змінюється бачення ролі жінок у ній. Цінності рівності, гідності та професіоналізму в безпековій сфері поступово набирають ваги, а відповідне міжнародне законодавство унормовує їх⁶.

У США з 1916 р. функціонує державна система військової підготовки для юнаків. Щороку близько 25 тисяч школярів здобували мінімальну військову освіту⁷. Згодом було затверджено Корпус підготовки молодших офіцерів запасу армії США (JROTC) для державних та приватних навчальних закладів, а вже у 1964 р. Конгрес розширив програму, щоб «мотивувати молодих людей бути кращими громадянами»⁸.

Схожі можливості для жінок з'явилися у 1975 р. У 1976 р. військовий комітет НАТО офіційно визнав Комітет у справах жінок у силах НАТО. Головна програмна директорка проекту «Поранений воїн» (WWP) Дженніфер Сільва зазначає: «Після цього 119 жінок вступили до Вест-Пойнту, 81 — до Військово-морської академії США, а 157 — до Академії ВПС США»⁹. Згідно з останніми даними, кадетки становлять 40 % від загальної кількості осіб у Корпусі підготовки молодших офіцерів запасу армії США. Освіта починається з підготовки новобранців, передбачає практику та додаткову підготовку під час служби. Лише після опанування основних рівнів військовослужбов(и)ці стають придатними до військової служби, але надалі можуть продовжити освіту.

Після ухвалення Конгресом США у 1975 р. закону про дозвіл жінкам вступати до військових академій наступного літа 119 жінок прибули до Вест-Пойнту для базової підготовки. У 1980 р.

³ НАТО, *Типова навчальна програма підготовки офіцерського складу в системі професійної військової освіти. Довідкова програма*, 21 вересня 2011, 4, https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/11/pdf/231117-generic-officer-ukr.pdf.

⁴ Міністерство оборони України, *Професійна військова освіта*, <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vijskova-osvita-na-tauka/shho-take-profesijna-vijskova-osvita.html>.

⁵ NATO, *Education and training package on gender perspective for nations, Training Materials for NATO Allies and Partners*, January 2023, https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/NATO_Education_and_Training_package_on_gender_perspective_for_Nations.zip.

⁶ Ганна Гриценко, Тамара Марценюк, Вікторія Олійник, Вікторія Фацієвич, *Соціологічне дослідження «Доступ жінок до військової освіти в Україні»*, ред. Т. Марценюк (Київ: НАКО, 2023).

⁷ Chris Gehrz, *Exploring Christianity, history, education, and how they intersect*, <https://pietistschoolman.com>.

⁸ *United States Code Armed Forces*, Title 10, 2011, ch. 2031, <https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2023-title10/pdf/USCODE-2023-title10-subtitleA-partIII-chap102-sec2031.pdf>.

⁹ Jennifer Silva, *Women in the Military: Through the Decades*, <https://newsroom.woundedwarriorproject.org/Women-in-the-Military-Through-the-Decades?utm>.

62 жінки завершили навчання, а серед найуспішніших випускників Вест-Пойнту з'явилась перша жінка — Андреа Лі Холлен: з найвищим рейтингом у своєму класі вона стала першою випускницею Військової академії США (USMA) і стипендіаткою Роудса (міжнародна нагорода, що дає можливість навчання Оксфордському університеті, Велика Британія). Британська королівська військова академія в Сандгерсті (англ. *Royal Military Academy Sandhurst*) до 1981 р. була виключно чоловічим навчальним закладом, тоді як жінки навчалися окремо в коледжі Жіночого Королівського армійського корпусу (англ. *the Women's Royal Army Corps*) неподалік. Жінки служили в більш ніж 40 різних професіях у 20 різних військах і корпусах¹⁰.

Проте не всі навчальні заклади прагнули подолати гендерну нерівність у військовій освіті та фахово інтегрувати жінок. Наприклад, Віргінський військовий інститут (*Virginia Military Institute, VMI*) як найстаріший державний військовий коледж та Цитадель (*The Citadel*) також є престижними, проте після випуску з них курсанти і курсантки не зобов'язані вступати на військову службу. Їхнім основним аргументом були гендерні відмінності. Керівництво Віргінського військового інституту вважало, що їхній навчальний заклад, стресові умови в ньому та жорстка дисципліна підходять лише для чоловіків. У Цитаделі стверджували, що жінки лише набуватимуть психологічних травм, оскільки військовій освіті бракує підтримки та співпраці, необхідної жінкам¹¹.

Певні гендерні стереотипи й упередження притаманні військовій освіті як соціальному гендерованому інституту¹². Жорстка дисципліна та суворість системи військової освіти насправді можуть не подобатись як чоловікам, так і жінкам. Згодом Цитадель виступила із заявою, що жінки можуть виконувати те саме, що й хлопці-кадети. Генерал-майор Джозая Бантинг III, випускник Віргінського військового інституту, експертний свідок від Цитаделі, висловив побоювання, що жінки можуть стати «отруйним вірусом», який зруйнує Цитадель¹³. Ще пізніше Апеляційний суд США визнав наявність проявів дискримінації в правилах вступу до військових навчальних закладів. Як розв'язання проблеми Цитадель та Віргінський військовий інститут вирішили профінансувати суто жіночі приватні військові коледжі неподалік як інструменти рівноцінного навчання. Не всі судді окружного суду були задоволені таким висновком. Тому в 1996 р. Верховний суд постановив і зобов'язав прийняти жінок до військового навчального закладу¹⁴. З'ясувалось, що ставлення до кадетів і кадеток може бути однаковим. Як наслідок, з 1999 р. збільшилась кількість заявок на вступ як від жінок, так і від чоловіків.

Щоб підготувати кадетство до ефективного виконання завдань, важлива ресоціалізація. Цей процес є суворим, адже вимагає зміни ставлення та реакції на поведінку та дії інших людей, критичного мислення, підпорядкування та командної праці. Військова освіта охоплює життя кадетів і кадеток, тому для виконання кожної дії є регламент. У разі порушення правил, навіть таких банальних, як порядок у казармі чи відхилення від строю, діють жорсткі санкції. Можемо зробити висновок, що військова освіта як окремий інститут ґрунтується на груповому конформізмі, тобто безумовній згоді з наказами та позицією групи задля реалізації групових норм поведінки. У військовій освіті це вимога до студентства бути командою з цінностями та мотивацією.

Узагальнені показники міжнародного досвіду успіхів і викликів доступу жінок до військової освіти зазначено нижче в табл. 1.

Важливими елементами успішної інтеграції жінок у військову освіту є видимість жінок, інституційна політика, гендерні квоти, протидія гендерним стереотипам та гендерно чутлива освіта.

Відповідно до Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» (2005), гендерна рівність — це рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах

¹⁰ WRAC Association, *History of the Women's Royal Army Corps*, <https://web.archive.org/web/20140519004905/http://wracassociation.org.uk/history>.

¹¹ Valorie K. Vojdik, "Girls' schools after VMI: Do they make the grade," *Duke Journal of Gender Law & Policy* 4 (1997): 75.

¹² Майкл С. Кіммел, *Гендероване суспільство*, пер. з англ. С. Альошкіної (Київ: Сфера, 2003).

¹³ Там само, 260.

¹⁴ Eric J. Stockel, "United States v. Virginia: Does Intermediate Scrutiny Still Exist?," *Touro Law Review* 13 (1996): 229–64, <https://digitalcommons.tourolaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1635&context=lawreview>.

Таблиця 1

Узагальнені результати щодо успіхів і викликів доступу жінок до військової освіти у світі

Напрямок	Успіхи	Приклад	Виклики	Приклад
Видимість жінок у військовій сфері	Розширення гендерних курсів	У навчальних закладах НАТО інтегровано гендерні курси, зокрема програми «Жінки, мир, безпека» (ЖМБ) та різноманітні сесії для підвищення обізнаності про гендерні аспекти безпеки	Недостатня інтеграція гендерної освіти в основні курси	Гендерні аспекти безпеки все ще недостатньо інтегровані в основні курси, що обмежує їхнє сприйняття як важливого компонента безпеки
Інституційна політика	Формування мереж гендерних радників і радниць	Військові академії НАТО створили відповідні мережі для інтеграції гендерної перспективи в освітні програми та стратегії навчання	Несприйняття ЖМБ як обов'язкової програми для реалізації	ЖМБ часто сприймається як необов'язкова програма, що знижує її значущість серед військових
Квоти для жінок	Стипендії та підтримка для жінок	Деякі країни-члени надають стипендії та інші види підтримки для стимулювання жінок, які прагнуть військової кар'єри, що допомагає подолати фінансові бар'єри	Недостатня представленість жінок на керівних посадах	У багатьох навчальних програмах та керівництві військових академій досі переважають чоловіки, що обмежує вплив жінок
Протидія гендерним стереотипам	Культурні реформи у військових академіях	Створення безпечного простору для жінок, зокрема через боротьбу з домаганнями та підтримку різноманітності, що сприяє збільшенню кількості жінок у навчальних закладах НАТО	Опір культурним змінам (як відгук на реформи)	Деякі військові академії стикаються з опором у питаннях гендерної рівності через стереотипи щодо ролі жінок у військовій сфері
Гендерно чутлива освіта	Посилення міждержавної співпраці	НАТО та партнерські країни працюють над обміном досвідом та навчальними програмами для просування гендерної рівності	Проблеми з гендерно нейтральною інфраструктурою	Багато військових навчальних закладів не адаптовані для комфортного навчання жінок

життєдіяльності суспільства¹⁵. Ці ідеї втілюються на практиці шляхом розбудови системного забезпечення гендерної рівності; рівноправного залучення жінок і чоловіків до різних сфер суспільного життя; урахування потреб різних категорій населення; протидії гендерним стереотипам

¹⁵ Верховна Рада України, *Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків*, Закон України 2866-IV, 8 вересня 2005, <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>.

і гендерному насильству; поширення просвітницької діяльності та культури гендерної рівності тощо. Гендерно чутливий підхід не лише ставить жінок в однакові умови з чоловіками, а й передбачає розуміння проблем гендерної дискримінації в різних проявах, враховує передумови та причини поточної ситуації, бере до уваги, що жінки як група довгий час зазнавали дискримінації та не мали доступу до певних соціальних інституцій¹⁶.

Дедалі більше закладів військової підготовки долають гендерну нерівність, зокрема через реформи, спрямовані на долученість жінок до військової освіти та імплементацію резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» (ЖМБ)¹⁷. Одним із пріоритетів забезпечення гендерної рівності у військовій освіті є прагнення досягти не лише доступу, але й справедливості та безпеки у військовій освіті. Кількість жінок, що прагнуть здобувати військову освіту, стає дедалі більшою. НАТО підтримує імплементацію резолюції РБ ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» в багатьох країнах, зокрема в Україні, що є інституційною рамкою для інтеграції жінок у сектор оборони та безпеки¹⁸. Міжнародний досвід забезпечення доступу жінок до військової освіти є важливим для України, адже дає змогу краще зрозуміти успіхи та виклики політики гендерної рівності в цій сфері.

Методологічні основи якісного контент-аналітичного дослідження

Перейдемо до ретельного опису методології емпіричного дослідження, аби фахово відібрати міжнародні військові заклади вищої освіти для аналізу ситуації з гендерною рівністю у них. Дослідження виконано в межах інтерпретативного підходу. Застосовано якісно-кількісний метод вивчення документів — контент-аналіз первинних соціологічних даних. Мета контент-аналізу — «надати знання та розуміння досліджуваного явища»¹⁹. Згідно з Вебером²⁰, якісний контент-аналіз виходить за межі простого підрахунку слів і дає змогу глибше досліджувати мову завдяки класифікації тексту за категоріями, що відображають подібні значення. Первинними даними є відкриті джерела відібраних закладів освіти.

Вибірка якісного контент-аналітичного дослідження є багатоступеневою. Спершу відібрано 10 країн з високим показником гендерної рівності з тенденцією до підвищення: Ісландія, Норвегія, Фінляндія, Швеція, Німеччина, Бельгія, Велика Британія, Франція, Канада та США. Використано дані Глобального індексу гендерного розриву 2024 року²¹. До аналізу увійшли країни з показником 0,747 і вище (див. табл. 2).

На другому етапі з кожної країни було відібрано від 1 до 3 військових закладів освіти, що є провідними в наданні якісної освіти. З аналізу вилучено Ісландію, оскільки в цій країні немає відповідних закладів освіти. Згодом вилучено Францію, оскільки офіційний вебсайт із даними перестав функціонувати, а новий ресурс не було знайдено. Відбір здійснено через рейтинги найкращих освітніх закладів світу: EduRank — незалежний рейтинг 14 131 університету зі 183 країн; WorldAtlas — географічний ресурс; QS World University Rankings — від аналітичної компанії вищої освіти. Варто зазначити, що ці рейтинги базуються на різних критеріях, серед яких немає реалізації гендерно чутливого підходу. Станом на січень 2025 р. до переліку входили дані, розміщені на вебсайтах та в архівах 20 військових закладів освіти світу.

Ключовий індикатор відбору — не лише фактичний доступ жінок до вступу, а й впровадження гендерно чутливого підходу в освіту. Гендерно чутливе освітнє середовище бере до уваги особливості й умови проживання жінок, інфраструктури, забезпечення, питання безпеки тощо. Третім етапом є фільтр «доступ для жінок», отже, з аналізу вилучено суто чоловічі заклади освіти.

¹⁶ Тамара Марценюк, *Гендерна рівність та недискримінація на практиці* (Київ: Комора, 2021).

¹⁷ ООН Жінки, *Резолюції Ради Безпеки ООН: жінки, мир, безпека*, <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/WPS-Resolutions-Poster-UK.pdf>.

¹⁸ Martina Lindberg and Yvette Foliant, *Gender education and training in the military* (Geneva: DCAF and PfPC, 2016).

¹⁹ Barbara Downe-Wamboldt, "Content analysis: Method, applications, and issues," *Health Care for Women International* 13 (1992): 314.

²⁰ Hsiu-Fang Hsieh and Sarah E. Shannon, "Three Approaches to Qualitative Content Analysis," *Qualitative Health Research* 15 (2005): 1277.

²¹ World Economic Forum, *Global Gender Gap Report (2024)*, 5–8, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf.

Зроблено припущення, що вилучені заклади освіти прагнуть зберегти маскуліне середовище та не визнають ефективності жінок в обороні. Станом на лютий 2025 р. до переліку увійшли 13 закладів військової освіти (табл. 3).

На четвертому етапі обрано заклади освіти, що успішно реалізують гендерно чутливий підхід у військовій освіті. У табл. 4 подано кодувальну схему для аналізу успіхів і викликів доступу жінок до військової освіти. Для кодування визначено ключові слова англійською мовою.

У результаті проаналізовано 66 матеріалів із відкритих джерел навчальних закладів різних типів. Варто зазначити, що не всі положення та документація є доступними, оскільки вимагають реєстрації через корпоративну пошту.

Проведено детальне дослідження відібраних матеріалів у програмі NVivo12. З метою врахування різних освітніх підходів застосовано ручне кодування — присвоєння одиницям аналізу концептуальних категорій. Дані іноземними мовами, окрім англійської, перекладено через DeepL. Після кодування результати оброблено та інтерпретовано в аналітичний звіт за 6 ключовими

Таблиця 2

**10 країн з високим показником впровадження гендерної рівності
за Глобальним індексом гендерного розриву 2024 року**

№	Країна	Загальний бал (0–1, де 1 = рівність)	Місце у рейтингу
1	Ісландія	0,935	1
2	Норвегія	0,875	2
3	Фінляндія	0,875	3
4	Швеція	0,816	5
5	Німеччина	0,810	7
6	Бельгія	0,793	12
7	Велика Британія	0,789	14
8	Франція	0,781	22
9	Канада	0,761	36
10	США	0,747	43

Джерело: World Economic Forum, *Global Gender Gap Report (2024)*, 5–8, https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf

Таблиця 3

Перелік військових закладів освіти для аналізу

№	Назва	Країна
1	Коледж Норвезького оборонного університету (Norwegian Defence University College, NDUC)	Норвегія
2	Норвезька королівська військово-морська академія (Royal Norwegian Naval Academy, Sjøkrigsskolen)	Норвегія
3	Національний університет оборони (National Defence University, NDU)	Фінляндія
4	Академія військово-повітряних сил (Air Force Academy, Ilmasotakoulu)	Фінляндія
5	Шведський університет оборони (The Swedish Defence University, SEDU)	Швеція
6	Університет Бундесверу в Мюнхені (Universität der Bundeswehr München)	Німеччина
7	Університет Бундесверу в Гамбурзі (Helmut-Schmidt-Universität / Universität der Bundeswehr Hamburg)	Німеччина
8	Королівська військова академія (Royal Military Academy, RMA)	Бельгія
9	Королівський коледж військово-повітряних сил (Royal Air Force College Cranwell, RAFC)	Велика Британія
10	Королівська військова академія Сандгерст (Royal Military Academy Sandhurst, RMAS)	Велика Британія
11	Королівський військовий коледж Канади (Royal Military College of Canada)	Канада
12	Військова академія США (United States Military Academy, West Point)	США
13	Військово-морська академія США (United States Naval Academy, USNA)	США

Таблиця 4

Кодувальна схема для аналізу успіхів і викликів доступу жінок до військової освіти

Вимір	Категорія аналізу (англ.)	Приклади вираження у тексті (англ.)
Індивідуальна ідентичність	woman	“a woman officer”, “woman completed...”, “first woman to...”
Колективна ідентичність	women	“female personnel”, “women in the armed forces”, “academic experiences of women...”
Інфраструктура	special rooms and areas	“separate facilities for women”, “women-only restrooms”, “private spaces for female cadets”
Безпека	safe environment	“psychological safety”, “safe dormitories for women”, “safe training environment for...”
Інституційна політика	quotas for women	“gender quotas”, “minimum quota for...”, “admission policies targeting gender balance”
Захист прав	prevention of sexual harassment and discrimination	“training on gender-based violence prevention”, “reporting harassment”, “preventing discrimination”
Освітній підхід	gender-neutral education	“non-gendered curriculum”, “identical educational standards regardless of gender”, “equal standards”
Гендерно чутлива освіта	gender-sensitive education	“education adapted to diverse gender experiences”, “inclusion of gender topics in training”
Гендерна рівність	gender equality	“equal access”, “equal treatment of men and women”
Гендерна нерівність	gender inequality	“underrepresentation of women”, “institutional barriers to gender equity”, “gender-based disparity”
Гендер	gender	“gender roles”, “gender as a category of analysis”
Доступ жінок до військової освіти	female cadet	“female students”, “female officer candidates”, “number of women enrolled”
Адаптація освіти	adaptive educational program for women	“supportive learning modules for women”, “mentorship programs”, “educational support structures for...”
Фізична підготовка	adapted physical training standards	“adjusted physical standards for female recruits”, “gender-specific benchmarks...”
Доступність для жінок	access for women	“women were allowed to apply in...”, “removal of entry barriers for women”
Міжнародні зобов'язання	UN Resolution 1325 “Women, Peace, Security”	“UNSCR 1325”, “Women, Peace and Security Agenda”, “implementation of WPS agenda in military academies”

напрямами, що пов'язані з впровадженням гендерно чутливого підходу та охоплюють інституційну політику, середовище та зміст навчання, можливості та безпеку, а також видимість та підтримку жіночого лідерства.

Обмеженням дослідження стала потреба в опрацюванні та перекладі джерел іноземною мовою, що потенційно могло призвести до втрати певних даних, а також закритість окремих матеріалів навчальних закладів, оскільки для доступу до них потрібна попередня реєстрація через корпоративну пошту закладу освіти. Ці чинники потенційно мають вплив на репрезентативність дослідження, оскільки ці закриті дані могли містити інформацію про інші успіхи чи виклики доступу жінок до військової освіти у світі.

Успіхи та виклики впровадження гендерно чутливого підходу у військових навчальних закладах світу

Інституційне забезпечення гендерно чутливої політики

Якісна інституційна політика — це сукупність цінностей, місії, правила поведінки, принципи ухвалення рішень щодо всіх учасниць та учасників навчального процесу. Це проявляється в таких аспектах, як опора на стандарти збройних сил, чітко визначені цінності, правило безпечного середовища, гендерно чутлива (інклюзивна) мова.

У результаті аналізу виявлено характеристики, які декларують або імплементують принципи доступності та недискримінації. Чимало військових закладів освіти є в системі оборони держави, керуються їхніми положеннями та посиляються на це у своїх положеннях. Зокрема, наголошено, що спільна ідентичність і професійна культура мають об'єднувати незалежно від статі та посади, а також про важливість представлення жінок на рівних із чоловіками. Прикладом є Норвезький оборонний університет, Королівська військова академія Сандгерст або Шведський університет оборони, де практичну частину офіцерської програми проводять на базі ЗС Швеції:

«Збройні сили повинні відображати погляди і цінності як чоловіків, так і жінок» (Матеріал № 1); «Шведський університет оборони буде привабливим університетом і робочим місцем, де інклюзивна культура, що сприяє безпеці, довірі, гендерній рівності, рівним можливостям і взаємній повазі, забезпечує високу якість досліджень і освіти» (Матеріал № 10).

Важливий елемент політики — це чітке формулювання базових цінностей, серед яких повага до інших, гідність, справедливість, рівність можливостей і недискримінація:

«Звідси випливає, що кожна людина має право на справедливе, гідне та поважне ставлення до себе незалежно від: статі; етнічного походження (включно з національністю); сексуальної орієнтації; віку; інвалідності; зміни статі; шлюбу або цивільного партнерства; вагітності та материнства; релігії; переконань або непереконань; рангу та посади» (Матеріал № 37).

Канада та США визначають лідерство та рівність чоловіків і жінок як цінність:

«Керуйте чоловіками і жінками Канадських збройних сил. Це ваш найголовніший обов'язок» (Матеріал № 42);

«Всі кандидати мають рівні можливості для розгляду, і чоловікам, і жінкам різного походження, які відповідають вимогам, наполегливо рекомендовано подавати заявки» (Матеріал № 64).

Декілька закладів фіксують використання гендерно чутливої мови, тобто форм «він/вона» та подібних. Наприклад, у звітах Королівського військового коледжу Канади йдеться про поліпшення політик стосовно гендерно чутливої мови, рівності, видимості жінок:

«Двомовні ресурси для навчання з EDI [equity, diversity and inclusion (EDI) — рівність, розмаїття та інклюзія] (з акцентом на компетентності у французькій інклюзивній мові) розроблено для посилення культурної компетентності та адаптації до контексту Королівського військового коледжу» (Матеріал № 43);

«Співробітник з EDI також перегляне оголошення про вакансії, щоб забезпечити використання інклюзивної, гендерно нейтральної та неупередженої мови» (Матеріал № 44);

«З розвитком мови всі гендери мають бути однаково враховані для шанобливої взаємодії один з одним. Форми чоловічого роду, які “включають” жінок або людей третьої чи відкритої статі, вже не відповідають часові. Формулювання слід використовувати доречно, точно і справедливо» (Матеріал № 12).

Для Національного університету оборони Фінляндії підґрунтям є вісім основних цінностей, серед яких принципи недискримінації і рівності, та Цілі сталого розвитку:

«Відповідно до принципів сталого розвитку ми сприяємо розвитку загальних знань і здібностей, а також рівності та добробуту через тематичне оцінювання. Знання та навички компетентності зі сталого розвитку та рівні можливості для здобуття якісної освіти на всіх рівнях освіти та у сфері дошкільної освіти є наскрізними темами другої стратегічної цілі» (Матеріал № 5);

«Оцінювання результатів навчання надаватиме інформацію про реалізацію освітньої рівності, наприклад, відповідно до статі учня та муніципалітету, де він проживає» (Матеріал № 5).

У публічних заявах, звітах та освітніх документах окремих закладів освіти (наприклад, Королівської військової академії Бельгії) йдеться про створення позитивної та інклюзивної культури, але конкретних згадок про цілі з гендерної рівності немає (Матеріал № 20):

«Створення групи з питань різноманітності та інклюзії (DIG) має на меті посилити розвиток позитивної та інклюзивної організаційної культури, щоб залучати та утримувати різноманітну робочу силу, яка відображає різноманітність суспільства на всіх ієрархічних рівнях» (Матеріал № 21).

Більшість закладів активно впроваджує рівні можливості освіти, управління персоналом та гендерно чутливу мову. Це свідчить про системний підхід до формування гендерно чутливого та безпечного середовища для курсанток і курсантів.

Інфраструктура — це не лише фізичні умови, а й організація простору та ресурсів, які забезпечують комфортне та безпечне перебування всіх учасниць і учасників навчального процесу. Це про повагу до людської гідності, зокрема з урахуванням гендерних особливостей, потреб та безпеки:

- гендерно чутлива інфраструктура з урахуванням приватності та безпеки;
- безбар'єрне середовище.

Стосовно інфраструктури зазначено радше про гендерно нейтральні умови для осіб однієї статі або неможливість адаптації до гендерно чутливих умов (окремої інфраструктури для жінок і чоловіків):

«Резиденції є спільними, і в них є спільні спальні та ванні кімнати для людей, які ідентифікують себе з однією статтю» (Матеріал № 49);

«Санвузли зазвичай доступні як для чоловіків, так і для жінок, які перебувають у місцях дислокації ООН. 89 % чоловіків і 92 % жінок заявили, що їм доступні або ванні кімнати тільки для чоловіків/жінок, або унісекс/гендерно нейтральні ванні кімнати» (Матеріал № 2);

«У таборах, на навчаннях, на кораблях військово-морського флоту або в інших особливих умовах окреме житло для жінок не надається» (Матеріал № 8).

Варто зазначити, що у разі потреби перевірок заклади дотримуються норм безпечного середовища для курсантів і курсанток, залучаючи осіб такої самої статі, що й власники і власниці кімнати:

«Під час перевірки житла протилежної статі залучають додаткового вахтера з чергової частини протилежної статі» (Матеріал № 63);

«Ласки та статеві зносини між військовослужбовцями під час виконання службових обов'язків і на території казарм заборонені. Чоловікам і жінкам заборонено заходити одне до одного в призначені для них приміщення в казармах після відбою, крім випадків, коли цього вимагають службові обов'язки або призначення на службу» (Матеріал № 8).

Варто виокремити Канаду, де інфраструктуру було оновлено для забезпечення доступності для маломобільних людей, зокрема для людей з інвалідністю. Королівський військовий коледж Канади почав працювати над доступністю для жінок, хоча загалом у навчальному закладі немає комплексного гендерно чутливого підходу:

«Головний навчальний комплекс Королівського військового коледжу був частиною великого проєкту реконструкції, який передбачав модернізацію механічних систем і конструкцій, а також облаштування доступного входу до комплексу. Королівський військовий коледж швидко скористався цією можливістю, щоб створити гендерно інклюзивні вбиральні та зони для переодягання» (Матеріал № 44).

Отже, більшість прикладів демонструють лише окремі елементи, прагнення змін або гендерно-нейтральний підхід замість системного врахування потреб жінок.

Гендерна рівність в освітньому та професійному розвитку

Освіта має враховувати різноманітність досвідів і потреб усіх учасників і учасниць навчально-го процесу, що сприяє розвитку рівноправної взаємодії та зменшенню упереджень:

- вивчення питань безпеки, рівності та прав людини;
- залучення досвіду жінок;
- імплементація спеціалізованих гендерних курсів;
- адаптовані освітні вимоги для жінок.

У низці досліджуваних матеріалів врахування різноманітності досвідів і потреб учасників та учасниць навчального процесу спостерігається введення гендерної тематики до програм, тем та освітніх курсів. Ідеться про інтегрування гендерної рівності в законотворення щодо військової сфери та освіти, що свідчить про усвідомлення ролі освіти як механізму трансформації гендерних відносин у сферах, які традиційно вважали маскулініними. Наприклад, Королівський військовий коледж Канади впроваджує курси «Гендерні виміри війни», «Війна, гендер та література», «Психологія гендеру в армії», «Гендерні перспективи в контексті оборони та безпеки» та ін. Ця тенденція є в більшості закладів освіти як практичний інструмент критичного оцінювання соціальних норм та аналізу військової культури:

«Спираючись на літературу з антропології, соціології, міжнародних відносин, досліджень розвитку та жіночих студій, цей курс аналізує інститут війни як гендерний феномен, вплив війни на гендерні відносини та суспільні норми, що/хто є воїном/героєм війни, а також феміністичні підходи до миротворчості та підтримання миру» (Матеріал № 45);

«Цей курс розглядає деякі з цих очікувань (наприклад, відведені ролі), а також психологічні та соціальні подібності та відмінності між жінками та чоловіками. Також буде обговорено роль гендеру у відносинах з армією» (Матеріал № 46);

«Теми, що розглядаються, можуть містити гендерний мейнстрімінг у військовій сфері, введення гендерної перспективи в операції НАТО, гендерне насильство, а також жінки, мир і безпека (ЖМБ)» (Матеріал № 47).

Серед основних вимог щодо вступу до закладів є оцінювання фізичної готовності. Деякі заклади адаптують фізичні показники та їх оцінювання. Наприклад, у Бельгії та США ці вимоги для жінок дещо відрізняються. Зокрема, для спортивних тестів, нормативів та оцінок є певні квоти:

«Сирі бали кандидатів будуть конвертовані в бали за шкалою (0–100 балів) на основі їхніх результатів у кожній дисципліні. Максимальний бал — 100, залежно від події та статі, наведено в таблиці нижче» (Матеріал № 66);

«Спортивні тести призначені для оцінювання базової фізичної підготовки з урахуванням віку та статі кандидата» (Матеріал № 19);

«Оцінка фізичної підготовки кандидатів складається з шести видів: кидок баскетбольного м'яча, підтягування (чоловіки та жінки) / вис на зігнутих руках (жінки, які не можуть зробити одне підтягування), човниковий біг, модифіковані присідання, віджимання та біг на одну милю» (Матеріал № 55);

«Ви все ще можете приєднатися, якщо вам це потрібно: чоловік віком від 18 років з ІМТ [індексом маси тіла] від 28 до 32; жінка віком від 18 років з ІМТ від 28 до 30» (Матеріал № 36).

Норми в освіті доволі різноманітні і не містять критичних обмежень, що свідчили б про дискримінацію. Рівні можливості розвитку для чоловіків і жінок всередині закладу освіти свідчать про рівноправне залучення чоловіків і жінок у сферу з урахуванням їхніх потреб і потенціалу. У проаналізованих матеріалах це:

- доступність освітніх курсів;
- доступність спорту;

- залучення жінок до наукової та громадської діяльності;
- ініціативи з підтримки гендерної рівності.

Усі навчальні програми демонструють доступність незалежно від статі, включно з вимогами до навчання, кваліфікаційними критеріями та післядипломним розвитком:

«Кожен мічман 1/2/3/4/С відповідає за дотримання однакових стандартів і розвиток себе, своїх колег і підлеглих у здібних молодших офіцерів, з цією метою він повинен: брати активну участь у навчанні, наголошуючи на однаковості. Цілісність системи не має підриватися наданням несанкціонованих привілеїв або особливих послуг» (Матеріал № 62).

Проте не всі види спортивного розвитку є доступними для жінок (інколи чоловіків) через гендерну сегрегованість інституту спорту. Наприклад, футбол, регбі, волейбол та фехтування поділяють на жіночі та чоловічі. Хокей часто доступний лише чоловікам. Важливо, що будь-яку форму та інші засоби надають усім однаково. У Національному університеті оборони у Фінляндії є додаткові добові виплати жінкам на спорядження в розмірі 0,50 євро/день. Деякі заклади згадують засоби менструальної гігієни в списках рекомендованих.

Окрім спорту, важливою є наукова діяльність, де простежується введення гендерної рівності до рекомендованих напрямів досліджень і навчальних програм. Її досліджують на різних факультетах і курсах, зокрема гуманітарних та соціальних наук. Студентство оборони цікавить гендерна тематика. В архівах декількох закладів є велика кількість праць, у яких згадано жіноче лідерство, нерівність в армії тощо. Гендерні студії перебувають у фокусі уваги більшості закладів, зокрема, про це свідчать матеріали їхніх бібліотек. Це сприяє розвитку феміністичного дискурсу всередині закладів освіти:

«Дослідження поєднання сім'ї та служби в ЗС, якісні та кількісні дослідження поєднання сім'ї і служби в Бундесвері та порівняльне дослідження обізнаності про сім'ю в збройних силах різних країн НАТО (2009 р. — до сьогодні)» (Матеріал № 16);

«Наука не може дозволити собі дискримінації та винятків, навіть висококваліфікованих науковців, які мають обов'язки з догляду за дітьми, оскільки дуже різноманітне суспільство залежить від різноманітних творців знань. І все ж батьки та опікуни, зокрема, відчувають несприятливі умови в академічній системі. Для того щоб протидіяти дискримінації, її потрібно спочатку зробити видимою» (Матеріал № 14).

Підтримка жінок і протидія сексуальним домаганням

Протидія сексуальному насильству та домаганням — це важливий компонент інституційної політики, спрямований на створення безпечного середовища. Майже всі проаналізовані заклади освіти мають чітко визначені політики, що свідчать про нульову толерантність до дискримінації та насильства, а деякі також описують процедури реагування, підтримки та відповідальні структури. В аналізі це:

- чітко сформульовані політики;
- гарантований доступ до психологічної та юридичної підтримки;
- обов'язкове навчання та інструктаж для персоналу й студентства;
- ефективне реагування на випадки порушень.

У низці матеріалів концептуалізовано поняття дискримінації, сексуального насильства та домагань. Відповідальні групи чи особи мають запобігти та оперативно реагувати на такі прояви у форматі розслідувань:

«Офіцер з питань забезпечення рівних можливостей бере участь у всіх організаційних, соціальних та кадрових заходах служби, які стосуються рівності жінок і чоловіків-військово-службовців, поєднання сім'ї та служби і захисту від сексуальних домагань на робочому місці» (Матеріал № 17);

«Усі інциденти або звинувачення в жорстокому поводженні та скарги розслідують, реєструють, відстежують та доводять до кінця з урахуванням місцевих міжвідомчих протоколів захисту» (Матеріал № 24);

«Будь-яке передбачуване правопорушення, яке має потенціал сексуальних домагань, дискримінації або порушення рівних можливостей, має бути розглянуте офіцером з питань забезпечення рівних можливостей (СМЕО). Офіцер з питань забезпечення рівних можливостей повинен розглянути справу до початку розслідування та/або до винесення рішення щодо поведінки, щоб забезпечити належне звітування та захист будь-яких потенційних потерпілих» (Матеріал № 60).

Наприклад, сферою їхніх повноважень є забезпечення рівності для курсантів і курсанток, збалансування сім'ї та служби/навчання, захист від сексуальних домагань і дискримінації на робочому місці/університеті та захист від дискримінації чи знущань, консультації у разі підозри в дискримінації, зокрема за ознакою статі, професійний розвиток, коучинг, зокрема для молодих жінок. Ці команди закладів освіти складаються переважно з жінок. Також вони надають інформацію про можливості підтримки потерпілих з кола друзів чи коханих та безпечні гарячі лінії (наприклад, Національна мережа з питань згвалтування, насильства та інцесту та Безпечна гаряча лінія Міністерства оборони). Заклади освіти також передбачають навчання для студентства та персоналу:

«Навчання з питань різноманітності та інклюзії є обов'язковим для всіх постійних співробітників і дорослих волонтерів Кадетського корпусу і проводиться під час їхнього початкового курсу до виконання обов'язків» (Матеріал № 25);

«Як додаткова робоча сила I-PAG підтримує зусилля лідерів, спрямовані на вдосконалення профілактичних заходів, покликаних посилити захисні чинники, створити позитивне організаційне середовище та запобігти шкідливій поведінці» (Матеріал № 51).

Найбільш вдалим прикладом є офіс запобігання та реагування на випадки сексуального насильства Військово-морської академії США. Він складається з групи координатора або координаторки реагування на сексуальне насильство (SARC), поліції, захисників або захисниць потерпілих (VA), що на зв'язку цілодобово. Також вони надають освіту за програмою SHAPE для мічманів, працівників і працівниць та використовують спеціалізовані посібники, гайди:

«Місія програми SAPR Військово-морської академії США полягає в тому, щоб забезпечити керівництво, розуміння, інформацію, напрямки і освіту, необхідні для людей, які шукають підтримки в інцидентах, пов'язаних із міжособистісним насильством або сексуальними домаганнями» (Матеріал № 64).

У політиках також чітко прописано санкції за порушення норм — дисциплінарні та адміністративні заходи, що свідчить про активне реагування та його важливість:

«Переслідування, сексизм, расизм або дискримінаційна поведінка суперечать цінностям Королівських ВПС Канади, з цим не можна миритися. До порушників можуть бути застосовані дисциплінарні та/або адміністративні заходи аж до звільнення з ВПС» (Матеріал № 41);

«Офіс рівних можливостей працевлаштування (ЕЕО) є відповідальною установою за підтримку та обробку офіційних або неофіційних скарг на сексуальні домагання для цивільного персоналу Міністерства армії. Скарги на сексуальні домагання потрібно подавати до Офісу рівних можливостей працевлаштування протягом 45 днів після інциденту» (Матеріал № 52);

«Повідомлення, які містять таке, буде видалено: непристойні або погрозливі висловлювання або дискримінацію (мову ворожнечі) за ознакою раси, статі, гендеру, релігії, національного походження, віку або інвалідності» (Матеріал № 56).

Важливо, що заклади освіти прагнуть поліпшувати політики протидії дискримінації та насильству, наприклад, Королівський військовий коледж Канади (RMC) аналізує скарги для подальших інституційних змін:

«Для досягнення цих цілей Королівський військовий коледж створив організацію “Культурна еволюція”, яка через голову, керівний комітет і кілька підкомітетів стежить за культурою кампусу і звітує керівництву коледжу з будь-якого питання, пов’язаного з середовищем коледжу, включно з політикою, процедурою, письмовою та усною комунікацією, зловживанням владою, сексуальною поведінкою і насильством, жінконенависництвом, мікроагресією, дискримінацією за етнічною, расовою, статевою, гендерною ознаками або сексуальною орієнтацією, нейро- і когнітивною різноманітністю, а також за привласненням культурних цінностей. Сильний голос надано N/OCdts, які беруть активну участь у роботі організації “Культурна еволюція”, до якої також входять військовослужбовці, цивільний персонал і викладачі» (Матеріал № 48).

Незважаючи на відсутність прямих згадок про психологічну допомогу в окремих випадках, усі заклади освіти застосовують комплексний підхід до запобігання й подолання сексуального насильства.

Підтримка жіночого лідерства

Колективна ідентичність і підтримка жінок — усвідомлення значущості жіночої присутності у військовій сфері. У досліджуваних закладах освіти це:

- проведення заходів підтримки жінок;
- визнання та просування жінок-лідерок.

У результаті аналізу простежуються різні ініціативи, що визнають значущість жінок, зокрема для традиційно маскулінного військового середовища. Ці ініціативи, проєкти та заходи сприяють видимості жінок, формуванню позитивних рольових моделей, взаємопідтримки та слугують мотивацією для молодих курсанток. Одним із прикладів є проведення курсантками старших років курсів для новоприбулих, зокрема у сфері авіації, що залишається гендерно сегрегованою:

«В авіації часто домінують чоловіки, тому ми дуже пишаємося тим, що значну частину нашої команди становлять жінки, які багато досягли і, безсумнівно, ще досягнуть набагато більше» (Матеріал № 27).

Визнання жінок у військовій сфері та освіти є поступовим процесом, що набув системності в ухваленні рішень. Наприклад, у 1984 р. в історію увійшов 1-й взвод Жіночого королівського армійського корпусу (WRAC), його перші курсантки та офіцерки. За спогадами Р. Кемерон-Моват, участю в параді вони завдячують покійній королеві, оскільки академія не хотіла, щоб вони долучились до параду:

«Покійна королева посприяла тому, щоб ми були на параді 40 років тому, тому що Сандгерст не хотів, щоб ми там були — говорив щось про жіночі ноги, казав, що “вони не можуть марширувати”, — а королева наполягла: “Коли я служила в ATS (Допоміжна територіальна служба), у нас була спідниця, і ми могли чудово марширувати”, тож ми завдячуємо покійній королеві тим, що були на параді 40 років тому» (Матеріал № 38).

Академія розвивалась, тому нині доступність — більша, а упередженість — менша:

«Я думаю, що можливості для жінок різко зросли, і це просто фантастично. Нині ми бачимо жінок, які служать на фронті в піхоті» (Матеріал № 39).

Окрім розроблення власних тренінгів і практик на основі архівних та сучасних напрацювань щодо жіночого лідерства чи нерівності, навчальні заклади беруть участь у різних програмах, наприклад, для жінок у STEM чи мистецтві, музиці та архітектурі — Pro Exzellenzia plus. В одному із закладів освіти діють жіночі товариства (Omega та Polytechnics). Також у Німеччині до Дня дівчат організовують профорієнтаційні заходи, наприклад, у 2025 р. це була кібербезпека.

Особливо важливими й цінними є заходи із залученням спікерок, на яких офіцерки діляться досвідом і порушують теми різноманіття. Наприклад, у Британії:

«Приєднуйтесь до нас, щоб дізнатися більше про те, як бути жінкою в британській армії. Послухайте про життєвий досвід офіцерок і солдаток на різних етапах їхньої військової кар'єри» (Матеріал № 33);

«На цьому вебінарі діючі армійські офіцерки поділяться своїм життєвим досвідом і торкнуться питань різноманітності: раси, релігії, сексуальності та гендеру» (Матеріал № 34).

Лише навчальні заклади США у 2024 р. подавали відкриту інформацію про кількісний розподіл курсанток і курсантів, хоча у 2020 р. теж не комунікували про це публічно:

«Понад 1230 громадян США і 16 іноземних студентів, зокрема 280 жінок і 445 представників національних меншин, прибудуть до Військової академії США 1 липня на День прийому, щоб приєднатися до випуску 2028 року у Вест-Пойнті. Цей клас був відібраний з висококваліфікованого національного резерву з понад 12 300 претендентів» (Матеріал № 59).

Важливо, що навчальні заклади підтримують жінок і поза їхніми межами. Наприклад, німецькі військові заклади освіти мають представниць у надрегіональній мережі «Материнство і наука», що прагне зробити матерів у науці видимими. В Університеті Бундесверу в Мюнхені 8 березня 2022 р. відбувся благодійний захід, забіг та акція солідарності з українськими родинами:

«Користуючись нагодою, хочемо ще раз звернути вашу увагу на кампанії зі збору коштів, ініційовані UniBw M та Бундесвером. Разом ми можемо зробити свій внесок у підтримку постраждалих сімей, наскільки це можливо» (Матеріал № 13).

Також заклади освіти все більше висвітлюють історії успіху кадеток, що також свідчить про видимість жінок на різних рівнях:

«У 2020 р. я стала офіцеркою DofE крила Ессекс і за 2 роки на цій посаді змогла організувати експедицію для майже 350 курсантів. Хоча зараз я обіймаю посаду командирки ескадрильї 308 (місто Колчестер), моєю улюбленою діяльністю в RAFAC, безумовно, є підтримка програми премії герцога Единбурзького» (Матеріал № 22);

«Я отримала листівку від одного з сержантів в мою останню ніч як курсантки: "Дякую за те, що ви були моїм прикладом для наслідування". Такі відгуки мають велике значення, я не зробила нічого такого, щоб отримувати такі нагороди, як Дакрський меч, але бути людиною, на яку так дивляться, — це особливе відчуття» (Матеріал № 23).

Отже, виявлено багатовекторну підтримку видимості жінок у військовій сфері, проте є потреба в системному підході, аби зміни були масштабними та сприяли популяризації сфери та формування в ній доступності для жінок.

Висновки. Доступ жінок до військової освіти — це важливий показник гендерної рівності сектору безпеки в сучасному світі. Важливо досягти не лише формального доступу, а й глибинних інституційних, структурних та суспільних змін. Прикладом є резолюція РБ ООН 1325 «Жінки, мир, безпека». Проте жінки досі стикаються з горизонтальною та вертикальною гендерною сегрегацією, браком видимості через маскулінізм середовища військової освіти та через

гендерні стереотипи. Військова освіта, як і будь-яка інша, є простором соціалізації та формування спроможності тих, хто у ній навчається і працює. Тому освіта у сфері оборони є інституцією, у якій гендерні стереотипи можуть або відтворюватися та негативно впливати на видимість і безпеку жінок, або трансформуватись через інституційні реформи.

Країнами-лідерами в доступності військової освіти для жінок є США, Велика Британія та Канада, оскільки вони демонструють найвищий рівень доступності через інституційні та культурні зміни. Ці країни нормативно забезпечують рівність жінок та чоловіків, працюють над адаптацією інфраструктури, впроваджують освітні програми з гендерною перспективою та інформують про це студентство, мають ефективні механізми підтримки, захисту й видимості жінок у військових навчальних закладах. Серед особливостей варто зазначити те, що у США активно функціонують окремі офіси з реагування на дискримінацію і домагання, впровадження рівних можливостей. Це дає змогу ефективніше працювати із запитами та впроваджувати якісне інформування студентства. У Великій Британії увагу приділяють публічним заходам, присвяченим видимості жінок, і залучають їх до відкритого діалогу з курсантами та курсантками. У Канаді інтегрують гендерно чутливу мову, дотримуються принципів інклюзивного, доступного та різноманітного середовища та освіти.

Серед успіхів навчальних закладів щодо доступності для жінок і формування гендерно чутливого середовища — наявність політик нульової толерантності до дискримінації, сексуального насильства та домагань. Також встановлено відповідальність за порушення цих принципів. Важливе системне використання гендерно нейтральної мови в офіційних документах, а загалом інституційна культура просуває інклюзивність, зокрема через освітні програми з гендерної тематики, рівні умови вступу, навчання та професійного розвитку та стипендій. Жіночі товариства, курси лідерства, спеціальні вебінари, висвітлення історії успіху та відкриті діалоги з жінками сфери оборони свідчать про прагнення видимості жінок у військовій освіті. Є прагнення до розвитку гендерно чутливого середовища, зокрема в житлових умовах та адаптації нормативів без зниження загальних стандартів, а також спеціалізовані освітні ініціативи та контроль інституційної культури, що охоплює всіх учасниць і учасників освітнього процесу.

Попри фактичний доступ, не всі навчальні заклади демонструють прагнення до залучення більшої кількості жінок, формування їхньої спроможності та видимості у сфері військової освіти, а надалі — оборони. Тому варто зазначити, зокрема, такі виклики: не сформовано чіткої стратегії подолання гендерної нерівності, кількість програм чи можливостей для видимості жінок є обмеженою, умови проживання не адаптовано для жінок або спостерігається частковий підхід до їх впровадження. Деякі заклади не приділяють достатньо уваги протидії сексуальним домаганням. Також вони обмежують доступ жінок до окремих видів активностей та не впроваджують спеціалізованих механізмів підтримки жіночого лідерства у сфері оборони.

Отже, в результаті аналізу виявлено, що сфера військової освіти позитивно трансформується в напрямку створення гендерно чутливого та інклюзивного простору. Наявність політик рівності та підтримки жінок потребує системного підходу для подальшого подолання інституційної гендерної сегрегації, неузгодженості формальної рівності з фактичними умовами та усунення практичних бар'єрів.

Список використаної літератури

- Верховна Рада України. *Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків*. Закон України 2866-IV. 8 вересня 2005. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15>.
- Гриценко, Ганна, Тамара Марценюк, Вікторія Олійник, Вікторія Фацієвич. *Соціологічне дослідження «Доступ жінок до військової освіти в Україні»*, ред. Т. Марценюк. Київ: НАКО, 2023.
- Кабінет Міністрів України. *Про затвердження Національного плану дій з виконання резолюції Ради Безпеки ООН 1325 «Жінки, мир, безпека» на період до 2025 року*. Розпорядження 1544-р. 28 жовтня 2020. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnogo-a1544r>.
- Кімелл, Майкл С. *Гендероване суспільство*. Переклад з англ. С. Альошкіної. Київ: Сфера, 2003.

- Марценюк, Тамара. «Залучення жінок до військової освіти в Україні». *Наукові записки НаУКМА. Соціологія* 6 (2023): 50–59. <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2023.6.50-59>.
- Марценюк, Тамара. *Гендерна рівність та недискримінація на практиці*. Київ: Комора, 2021.
- Міністерство оборони України. *Професійна військова освіта*. <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vijskova-osvita-na-tauka/shho-take-profesijna-vijskova-osvita.html>.
- НАТО. *Типова навчальна програма підготовки офіцерського складу в системі професійної військової освіти. Довідкова програма*. 21 вересня 2011. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/11/pdf/231117-generic-officer-ukr.pdf.
- ООН Жінки. *Резолюції Ради Безпеки ООН: жінки, мир, безпека*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/WPS-Resolutions-Poster-UK.pdf>.
- Downe-Wamboldt, Barbara. “Content Analysis: Method, Applications, and Issues.” *Health Care for Women International* 13 (1992): 313–21.
- Gehrz, Chris. *Exploring Christianity, history, education, and how they intersect*. <https://pietistschoolman.com>.
- Hsieh, Hsiu-Fang, and Sarah E. Shannon. “Three Approaches to Qualitative Content Analysis.” *Qualitative Health Research* 15 (2005): 1277–88. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>.
- Lindberg, Martina, and Yvette Foliant. *Gender education and training in the military*. Geneva: DCAF and PfPC, 2016.
- НАТО. *Education and training package on gender perspective for nations*. Training Materials for NATO Allies and Partners, January 2023. https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/NATO_Education_and_Training_package_on_gender_perspective_for_Nations.zip.
- Silva, Jennifer. *Women in the Military: Through the Decades*. <https://newsroom.woundedwarriorproject.org/Women-in-the-Military-Through-the-Decades?utm>.
- Stockel, Eric J. “United States v. Virginia: Does Intermediate Scrutiny Still Exist?” *Touro Law Review* 13 (1996): 229–64. <https://digitalcommons.tourolaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1635&context=lawreview>.
- United States Code Armed Forces*. Title 10, 2011, ch. 2031. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2023-title10/pdf/USCODE-2023-title10-subtitleA-partIII-chap102-sec2031.pdf>.
- Vojdik, Valorie K. “Girls’ schools after VMI: Do they make the grade.” *Duke Journal of Gender Law & Policy* 4 (1997): 69–100.
- World Economic Forum. *Global Gender Gap Report, 2024*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf.
- WRAC Association. *History of the Women’s Royal Army Corps*. <https://web.archive.org/web/20140519004905/http://wracassociation.org.uk/history>.

Bibliography

- Cabinet of Ministers of Ukraine. *On the approval of the National Action Plan for the Implementation of UN Security Council Resolution 1325 “Women, Peace, Security” for the period until 2025*. Order 1544-r. October 28, 2020. <https://www.kmu.gov.ua/npas/pro-zatverdzhennya-nacionalnogo-a1544r> [in Ukrainian].
- Downe-Wamboldt, Barbara. “Content Analysis: Method, Applications, and Issues.” *Health Care for Women International* 13 (1992): 313–21.
- Gehrz, Chris. *Exploring Christianity, history, education, and how they intersect*. <https://pietistschoolman.com>.
- Hrytsenko, Hanna, Tamara Martsenyuk, Viktoriya Oliynyk, and Viktoriya Fatsievych. *Sociological study “Women’s access to military education in Ukraine”*, edited by T. Martsenyuk. Kyiv: NAKO, 2023 [in Ukrainian].
- Hsieh, Hsiu-Fang, and Sarah E. Shannon. “Three Approaches to Qualitative Content Analysis.” *Qualitative Health Research* 15 (2005): 1277–88. <https://doi.org/10.1177/1049732305276687>.
- Kimmel, Michael S. *The Gendered Society*. Translated from English by S. Alyoshkina. Kyiv: Sfera, 2003 [in Ukrainian].
- Lindberg, Martina, and Yvette Foliant. *Gender education and training in the military*. Geneva: DCAF and PfPC, 2016.
- Martsenyuk, Tamara. “Involvement of Women in Military Education in Ukraine.” *NaUKMA Research Papers. Sociology* 6 (2023): 50–59. <https://doi.org/10.18523/2617-9067.2023.6.50-59> [in Ukrainian].
- Martsenyuk, Tamara. *Gender equality and non-discrimination in practice*. Kyiv: Komora, 2021 [in Ukrainian].
- Ministry of Defense of Ukraine. *Professional military education*. <https://www.mil.gov.ua/diyalnist/vijskova-osvita-na-tauka/shho-take-profesijna-vijskova-osvita.html> [in Ukrainian].

- NATO. *Education and training package on gender perspective for nations*. Training Materials for NATO Allies and Partners, January 2023. https://www.act.nato.int/wp-content/uploads/2023/05/NATO_Education_and_Training_package_on_gender_perspective_for_Nations.zip.
- NATO. Typical curriculum for officer training in the professional military education system. Reference program. September 21, 2011. https://www.nato.int/nato_static_fl2014/assets/pdf/2023/11/pdf/231117-generic-officer-ukr.pdf [in Ukrainian].
- Silva, Jennifer. *Women in the Military: Through the Decades*. <https://newsroom.woundedwarriorproject.org/Women-in-the-Military-Through-the-Decades?utm>.
- Stockel, Eric J. "United States v. Virginia: Does Intermediate Scrutiny Still Exist?" *Touro Law Review* 13 (1996): 229–64. <https://digitalcommons.tourolaw.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1635&context=lawreview>.
- UN Women. *UN Security Council Resolutions: Women, Peace, Security*. <https://www.unwomen.org/sites/default/files/Headquarters/Attachments/Sections/Library/Publications/2017/WPS-Resolutions-Poster-UK.pdf> [in Ukrainian].
- United States Code Armed Forces*. Title 10, 2011, ch. 2031. <https://www.govinfo.gov/content/pkg/USCODE-2023-title10/pdf/USCODE-2023-title10-subtitleA-partIII-chap102-sec2031.pdf>.
- Verkhovna Rada of Ukraine. *On Ensuring Equal Rights and Opportunities for Women and Men*. Law of Ukraine 2866-IV. September 8, 2005. <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15> [in Ukrainian].
- Vojdik, Valorie K. "Girls' schools after VMI: Do they make the grade." *Duke Journal of Gender Law & Policy* 4 (1997): 69–100.
- World Economic Forum. *Global Gender Gap Report*, 2024. https://www3.weforum.org/docs/WEF_GGGR_2024.pdf.
- WRAC Association. *History of the Women's Royal Army Corps*. <https://web.archive.org/web/20140519004905/http://wracassociation.org.uk/history>.

Sofia Kviat

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Tamara Martsenyuk

National University of Kyiv-Mohyla Academy

WOMEN'S ACCESS TO MILITARY EDUCATION IN THE CONTEXT OF STATE POLICY FOR ENSURING GENDER EQUALITY

Abstract

The article clarifies the prerequisites for women's access to military education, which include: institutionalization of the principles of gender equality and security discourse, development and implementation of international regulatory and legal documents, and changing public perceptions of the role of women in the security sector. For the successful integration of women into military education, it is important to implement a state policy of equal rights and opportunities for women and men, as well as a gender-sensitive approach. The successes and challenges of women's access to military education worldwide are summarized in the context of state policies on gender equality.

The empirical material of the article consists of the results of a content analysis of 66 materials from open data sources from 13 military educational institutions around the world regarding women's access to military education. The successes and challenges of the accessibility of military education for women were identified, with a focus on a gender-sensitive educational environment. On the one hand, military higher education institutions strive to support the visibility of women, provide them with equal rights and opportunities in education and professional growth, and develop and implement policies promoting equality and combating sexual violence. On the other hand, the challenges of women's access to military

education include the lack of a clear strategy for overcoming gender inequality, a limited number of programs or opportunities for women's visibility, and either the lack or incomplete implementation of adapted living conditions. Some institutions do not pay enough attention to combating sexual harassment, limit women's access to certain types of activities, and do not implement specialized mechanisms to support women's leadership in the defense sector.

The analysis revealed that the field of military education is gradually transforming towards creating a gender-sensitive and inclusive space. The presence of equality policies and support for women requires a systemic approach at the state level to overcome institutional gender segregation, the inconsistency of formal equality with actual conditions, and the elimination of practical barriers.

Keywords: military education, gender equality, gender-sensitive approach, state policy, ensuring equal rights and opportunities, international experience, Ukraine, Russo-Ukrainian war, war.

Подано / Submitted: 20.06.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 10.07.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Квят Софія Вікторівна — студентка кафедри соціології Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Kviat Sofia — student at the Department of Sociology, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0006-3661-695X

E-mail: s.kviat@ukma.edu.ua

Марценюк Тамара Олегівна — кандидатка соціологічних наук, доцентка, доцентка кафедри соціології Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Martsenyuk Tamara — PhD in Sociology, Associate Professor, Department of Sociology, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-4785-5618

E-mail: t.martsenyuk@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Квят, Софія, і Тамара Марценюк. «Доступ жінок до військової освіти в контексті державної політики забезпечення гендерної рівності». *Empirio* 2, № 2 (2025): 3–21. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.3-21>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Kviat, Sofia, and Tamara Martsenyuk. "Women's Access to Military Education in the Context of State Policy for Ensuring Gender Equality." *Empirio* 2, no. 2 (2025): 3–21. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.3-21> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.22-33>

УДК 324:314.151(=161.2)

Роман Молдован

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0000-7687-1441>

ПОЛІТИЧНІ КОРЕЛЯЦІЇ ДИНАМІКИ МІГРАЦІЙНИХ ПРОЦЕСІВ ТА ЕЛЕКТОРАЛЬНОЇ АРХІТЕКТУРИ УКРАЇНИ ЯК НАСЛІДКИ ФАКТОРУ ВІЙНИ

У статті досліджено вплив міграції українських громадян, спричиненої російською агресією після 2014 р., на зміну електоральної поведінки виборців та результати виборів, зокрема президентських виборів 2014 і 2019 рр. в Україні. Розглянуто динаміку переміщення населення, трансформацію демографічної мапи України, регіональний вимір результатів виборів, дискурсивні електоральні практики та особливості участі переміщених осіб у виборчих процесах. Проаналізовано вплив міграційних процесів на політичні вподобання, явку виборців та результати голосування, а також особливості інтеграції внутрішньо переміщених осіб (ВПО) у нових громадах та їхню залученість у виборчий процес. Окреслено потенційні виклики та ризики для організації майбутніх виборів і прогнозування електоральних тенденцій у майбутньому. Зроблено висновок, що внутрішнє переміщення громадян в умовах війни стає не лише соціальним, а й політичним феноменом, який суттєво впливає на структуру електорату та політичну мапу України. Наголошено, що ВПО поступово формують новий електоральний сегмент, політична поведінка якого матиме значний вплив на перебіг і результати виборчих процесів в Україні, особливо у великих містах та регіонах із високим рівнем внутрішньої міграції, що потребує коригування державної політики.

Ключові слова: електоральна архітектура України, електоральна поведінка, фактор війни, міграція українців, російсько-українська війна, вибори, внутрішньо переміщені особи (ВПО).

Міграційні процеси, спричинені російською агресією проти України, що розпочалася у 2014 р., стали одним із найважливіших чинників, які трансформували соціально-політичний ландшафт країни і справили глибокий та багатогранний вплив на електоральну поведінку українських громадян. Наслідки цього впливу, зокрема, простежуються в результатах президентських виборів 2014 та 2019 рр. Анексія Автономної Республіки Крим Росією та розв'язання нею збройного конфлікту на Донбасі спровокували безпрецедентну за своїми масштабами та темпами хвилю внутрішнього і зовнішнього переміщення українців, що стала викликом для державних інституцій та суспільства загалом.

Мета цієї статті — на підставі аналізу відкритих даних про кількісно-якісні показники міграції українців, спричиненої російською агресією в період з 2014 р., та зміни електоральних уподобань під час президентських виборів 2014 і 2019 рр. встановити політичні кореляції та оцінити їхні потенційні наслідки для виборчих процесів у майбутньому.

Аналіз останніх наукових публікацій свідчить, що міграція, спричинена російською агресією з 2014 р., є динамічним явищем. Вона еволюціонувала від початкового шоку та примусового переміщення до складної взаємодії безпекових, економічних та соціальних факторів, які впливають на рішення осіб про повернення чи подальшу інтеграцію (інклюзію). Українські дослідники активно вивчають ці процеси, зокрема як внутрішнє переміщення, так і зовнішню трудову міграцію¹. З огляду на це, ефективне реагування на цю тривалу кризу потребує стійкого міждисциплінарного підходу, що поєднує політологічний, соціологічний та економічний аналіз.

Враховуючи характер російсько-української війни, яка у 2022 р. перейшла в повномасштабну фазу, проблема впливу міграції на електоральні процеси набуває ще більшої гостроти. Дослідження цього впливу є критично важливим для розуміння сучасної політичної ситуації в Україні, особливо в контексті потенційного проведення майбутніх виборів в умовах війни або в повоєнний період. Адекватне оцінювання наслідків міграційних процесів дасть змогу розробити ефективні механізми для забезпечення максимальної інклюзивності виборчого процесу разом із мінімізацією ризиків викривлення волевиявлення громадян.

Саме тому міграція українців у період з 2014 р. до сьогодні стала об'єктом пильної уваги науковців з різних галузей — економіки, соціології, політології, демографії, права та психології. Дослідники аналізують широкий спектр факторів, що зумовлюють міграційні потоки, їхню інтенсивність, напрями, а також соціально-економічні, політичні та психологічні наслідки для самих мігрантів, приймаючих громад та держави загалом.

Ці питання досліджували, зокрема, Д. Маці (Douglas S. Massey)², Х. де Хаас (Hein de Haas), М. Чайка (Mathias Czaika)³, Р. Скелдон (Ronald Skeldon)⁴, М. Піоре (Michael J. Piore) та ін. Вагомий міждисциплінарний внесок у вивчення міграції українців, її детермінант та наслідків зробили українські дослідники В. Липчук, Т. Степура, У. Садова⁵, Т. Нагорняк⁶, П. Безуглий⁷ та ін.

Аналіз останніх міждисциплінарних публікацій дослідників міграційних процесів та їхнього впливу на політичні процеси довів, що новою і перспективною темою досліджень може бути кореляція наслідків міграції та змін в електоральних уподобаннях українців, що й обумовило предмет авторського дослідження та введення в науковий обіг двох категорій аналізу — «фактор війни» та «електоральна архітектура».

Під категорією «фактор війни» автор розуміє комплексну сукупність впливів і змін, спричинених російсько-українською війною, що відображаються в динаміці показників розвитку політичних, соціокультурних та економічних процесів в Україні та, зокрема, в електоральній поведінці громадян.

¹ Українське суспільство: міграційний вимір: Національна доповідь, Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України (Київ, 2018).

² Douglas S. Massey, "Social Structure, Household Strategies, and the Cumulative Causation of Migration," *Population Index* 56, no. 1 (1990): 3–26.

³ Hein de Haas, Mathias Czaika, Marie-Laurence Flahaux, Edo Mahendra, Katharina Natter, Simona Vezzoli, and Maria Villares-Varela, "International Migration: Trends, Determinants, and Policy Effects," *Population and Development Review* 45, no. 4 (2019): 885–922, <https://doi.org/10.1111/padr.12291>.

⁴ Ronald Skeldon, *Migration and Development*, Paper presented at the United Nations Expert Group Meeting on International Migration and Development in Asia and the Pacific, Bangkok, September 2008.

⁵ Tetiana Stepura, Tetyana Nagornyak, Vasyl Lypchuk, and Uliana Sadova, "Migration-Caused Qualitative Changes in Human Potential of the States in the Territorial Migration Labour Market 'Ukraine – Poland – Germany'," *European Journal of Transformation Studies* 10, no. 1 (2022): 112–37, <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/7328>.

⁶ Tetyana Nagornyak, "The War as a Factor of Migration Processes in Ukraine During 2014–2016," Emigration Museum in Gdynia, 2017, <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/2259>.

⁷ Павло Безуглий, «Теоретичні засади дослідження міграційних процесів», *Політичне життя* 1 (2018): 5–13, <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.1.1> ; Pavlo Bezugliy, "Migration as a Result of Socio-Economic State Policy," *Evropský politický a právní diskurz* 6, no. 5 (2019): 89–101, https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/eppd_2019_6_5.pdf.

Автор розуміє категорію «електоральна архітектура» як сукупність законодавчих правил і процедур, політичних акторів (інституційних та неінституційних) — учасників виборчих процесів, особливостей електоральної структури та поведінки виборців і кандидатів, їхній рівень політичної культури, результатів виборів, а також їхні наслідки.

Політичні кореляції динаміки міграційних процесів та електоральної архітектури обумовлюють тренди розвитку України в найближчий час, автор досліджує їх як наслідки фактору війни.

За даними Міністерства соціальної політики України, станом на вересень 2019 р., офіційний статус внутрішньо переміщених осіб (ВПО) отримали понад 1,4 млн громадян⁸. З них 60 % переїхали зі свого попереднього місця проживання в Донецькій області, 37 % — з Луганської області, 3 % — з Автономної Республіки Крим. Найбільше ВПО зареєстровано в Донецькій (487 952) та Луганській (271 367) областях, у місті Києві (148 740), Київській (57 123), Харківській (129 168), Дніпропетровській (68 911) та Запорізькій (54 714) областях. Повну інформацію про розміщення ВПО в адміністративно-територіальних одиницях України детально візуалізовано на рис. 1. Ця графічна репрезентація дає змогу наочно простежити географію та концентрацію ВПО по регіонах, виявити основні центри їхнього тяжіння та оцінити диспропорції в їхньому розподілі по території країни. Водночас, за оцінками Управління Верховного комісара ООН у справах біженців, понад 80 тис. українців були змушені виїхати за кордон до різних країн Європи та Америки в пошуках безпеки або стабільніших економічних умов⁹. З-поміж них близько 60 % людей — віком від 18 років, тобто є виборцями. Важливо наголосити, що наведені дані відображають лише офіційно зареєстровані випадки, тоді як реальна кількість переміщених осіб, імовірно, є відчутно вищою, враховуючи незареєстровану міграцію, а також кількість переміщених осіб у межах країни, що не набули офіційного статусу ВПО.

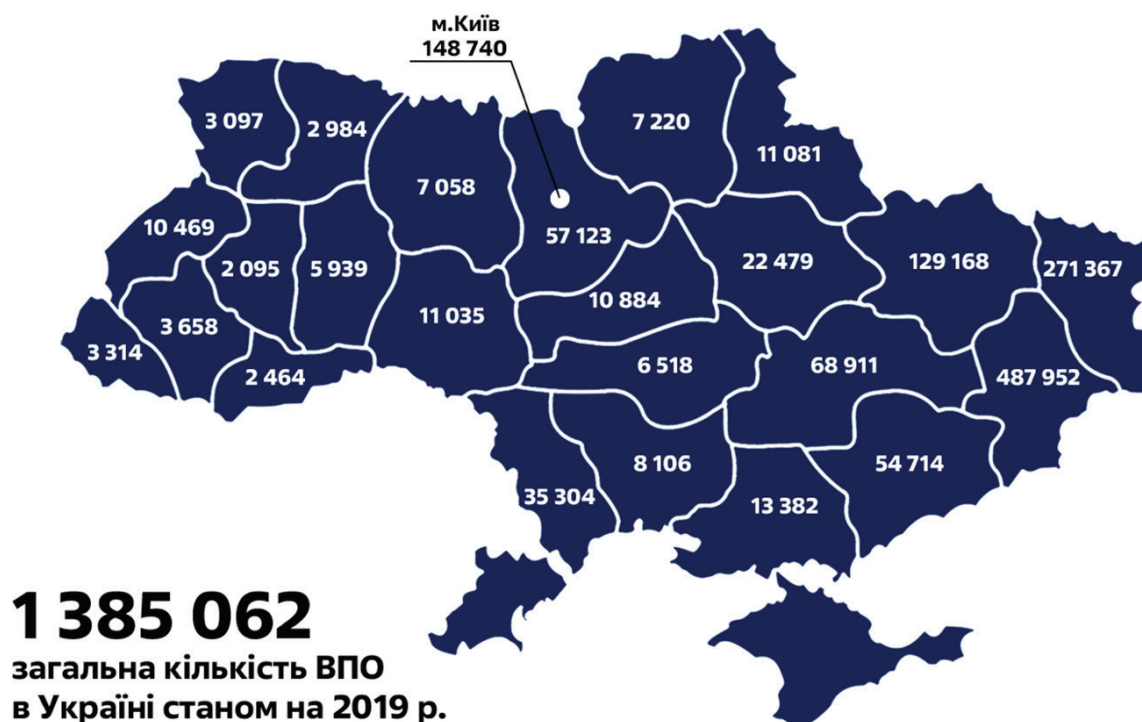


Рис. 1. Розміщення ВПО в областях України станом на вересень 2019 р.
(візуалізовано автором)

⁸ Міністерство соціальної політики України, «В Україні зареєстровано понад 1,4 млн внутрішньо переміщених осіб», 25 жовтня 2019, <https://www.msp.gov.ua/news/17539.html>.

⁹ UNHCR, *Refugee statistics — Data summaries: Population totals for Ukraine (2019)*, UNHCR, 2019, https://www.unhcr.org/refugee-statistics/data-summaries?data_summaries%5Bcountry%5D=200&data_summaries%5Byear%5D=2019&data_summaries%5BpopType%5D=FDP.

Такі кардинальні зміни демографічної (статеві-вікової) та соціальної структури українського суспільства спричинили як прямі, так і опосередковані наслідки для електоральних уподобань виборців.

Розглядаючи детальніше кореляції міграції та електоральних уподобань українців під час виборів Президента України у 2014 і 2019 рр., на думку автора, варто виокреми такі основні аспекти: зміна електоральної географії України, зміни темпів і напрямів урбанізації, вплив соціально-психологічного аспекту міграції населення на електоральний вибір, синергія регіональних уподобань і формування нових груп інтересів.

1. *Зміна електоральної географії України*, спричинена тимчасовою окупацією Росією АР Крим та частин Донецької і Луганської областей у 2014 р., кардинально вплинула на політичний ландшафт. З активного електорального поля було вилучено мільйони громадян із цих регіонів, які традиційно демонстрували політичні погляди, відмінні від центру та заходу країни, часто підтримуючи сили, що орієнтувалися на тісніші зв'язки з РФ або виражали специфічні регіональні інтереси.

Згідно з даними ЦВК, суттєве скорочення кількості виборців у цих регіонах у 2014 р. безпосередньо вплинуло на результати президентських виборів. Таке зменшення значного електорального масиву, який переважно підтримував опонентів проєвропейського курсу, підвищило відносну вагу голосів з інших регіонів, сприяючи перемозі кандидатів з проукраїнською та проєвропейською риторикою.

Крім того, масове внутрішнє переміщення осіб з окупованих територій, які зіткнулись із труднощами реалізації виборчого права, спричинило утворення нової електоральної групи, політичні погляди якої могли як зберігати попередні орієнтації, так і трансформуватися під впливом досвіду війни та перебування в новому інформаційно-соціальному середовищі.

На рис. 2 ми показали зміни кількості виборців, внесених до списку на виборах до Верховної Ради України 2012 та 2014 рр., за даними ЦВК^{10,11}.

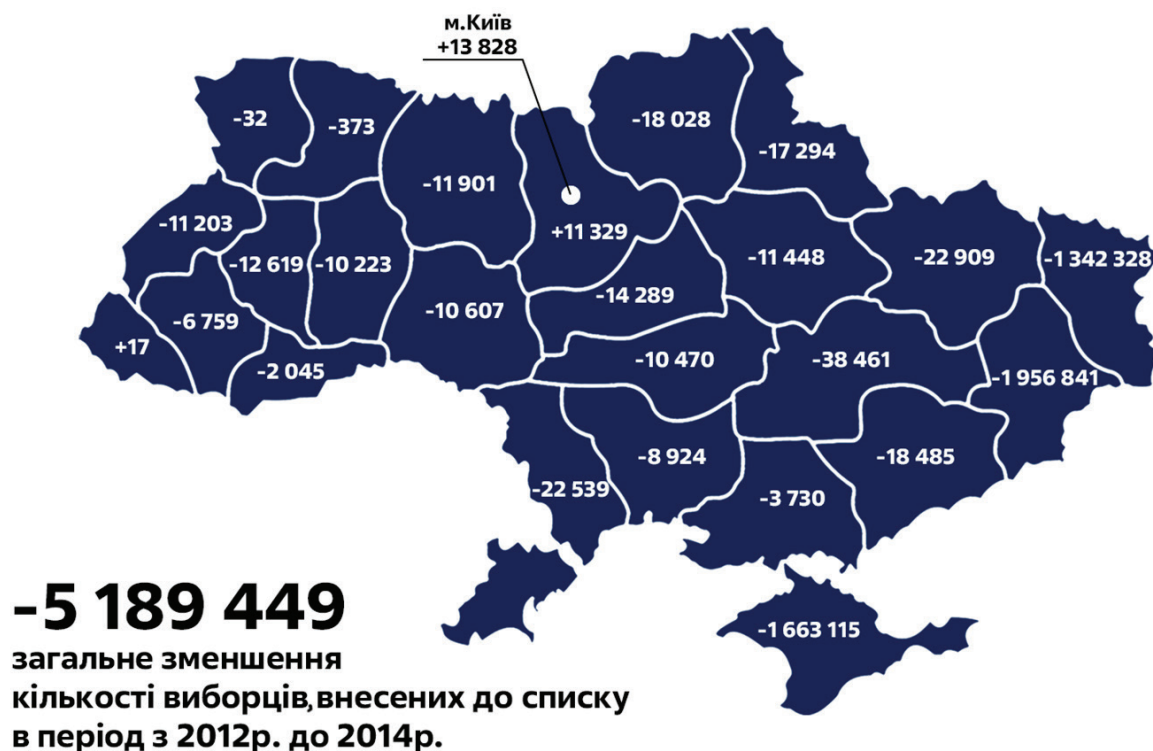


Рис. 2. Зміна кількості виборців в областях України у 2014 р. порівняно із 2012 р.

¹⁰ Центральна виборча комісія України, *Вибори народних депутатів України 2014*, дата звернення 3 червня 2025, <https://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2014/wp001.html>.

¹¹ Центральна виборча комісія України, *Вибори народних депутатів України 2012*, дата звернення 3 червня 2025, <https://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2012/wp001.html>.

Окрім природного зменшення кількості виборців у більшості областей, спричиненого демографічними тенденціями, пов'язаними із загальним зменшенням чисельності населення в Україні, можемо бачити суттєві зміни в АР Крим, м. Севастополі, Донецькій та Луганській областях, а саме: зменшення чисельності виборців цих регіонів на 4 962 284 виборці. Це та кількість виборців, яка не змогла реалізувати своє конституційне право волевиявлення після початку російської агресії. Винятками є тільки адміністративні одиниці з високим рівнем урбанізації, зокрема за рахунок припливу з інших областей України, — м. Київ та Київська область.

2. *Зміни темпів і напрямів урбанізації.* Вимушене переміщення значних мас населення, переважно з індустріалізованих та урбанізованих регіонів Сходу, суттєво вплинуло на демографічний ландшафт українських міст і сільських територій, посиливши процеси урбанізації за рахунок переважного спрямовування до міських агломерацій. Міста, особливо великі, пропонували ширші можливості для працевлаштування (як формального, так і неформального), доступ до соціальної інфраструктури (освіта, медицина) та розвиненішу мережу громадських та волонтерських організацій, що надавали допомогу. Згідно з даними звіту Міжнародної організації з міграції (МОМ) за 2019 р., значна частка ВПО справді обрала для проживання великі урбанізовані центри, зокрема міста-мільйонники Київ, Харків та Дніпро¹². Така концентрація новоприбулого населення неминуче впливала на соціально-економічне життя цих міст і потенційно на їхню політичну вагу як важливих електоральних центрів, де формуються суспільні настрої.

Київ, який і до 2014 р. був центром внутрішньої міграції та мав найвищий рівень урбанізації (є окремою адміністративно-територіальною одиницею), прийняв значну кількість (офіційно зареєстрованих) ВПО. На 2019 р. у столиці було зареєстровано понад 140 тис. внутрішньо переміщених осіб. Водночас у регіонах, безпосередньо уражених конфліктом (Донецька, Луганська області) та прилеглих до них (Харківська, Дніпропетровська, Запорізька області), спостерігалися складніші урбанізаційні процеси. З одного боку, обласні центри та великі міста на підконтрольній території цих областей також приймали значну кількість ВПО з окупованих районів. З іншого боку, загальний відплив населення з цих регіонів, руйнування інфраструктури та економічний спад могли призводити до уповільнення або навіть регресу урбанізаційних процесів у довгостроковій перспективі, попри тимчасове збільшення населення окремих міст за рахунок переселенців.

У цьому контексті регіони з традиційно нижчим рівнем урбанізації, як-от Закарпатська, Чернівецька, Івано-Франківська, Тернопільська та Рівненська області (до 2022 р.), хоча й приймали певну кількість ВПО, не зазнали настільки радикальних змін у співвідношенні міського та сільського населення. Вінницька область до повномасштабного вторгнення демонструвала відносно збалансований рівень міського та сільського населення (близько 50/50).

Однак потрібно враховувати обмежену можливість ВПО брати участь у виборчих процесах, оскільки немає правового механізму реалізації виборчих прав для громадян, що змінили місце проживання без реєстрації, а також для тих, хто проживав на тимчасово окупованих територіях чи виїхав за кордон. За оцінками правозахисників, зокрема Української Гельсінської спілки з прав людини, станом на 2018 р. близько півтора мільйона громадян України не могли повноцінно реалізувати своє виборче право¹³. Отже, хоча переміщення населення й посилює урбанізаційні тенденції в певних напрямках, збільшивши демографічний потенціал великих міст, прямий електоральний ефект від цього був значною мірою нівельований через системні проблеми із забезпеченням виборчих прав ВПО. Проте цей вплив ставатиме відчутнішим згодом, зокрема на наступних президентських виборах, за рахунок осідання ВПО та удосконалення законодавства.

¹² International Organization for Migration (IOM), *National Monitoring System Report on the Situation of Internally Displaced Persons: June 2019*, ReliefWeb, 2019, <https://reliefweb.int/report/ukraine/national-monitoring-system-report-situation-internally-displaced-persons-june-2019>.

¹³ Українська Гельсінська спілка з прав людини, *Втрачений голос. Чи довів ця німота?* (Київ, 2018), <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vtracheniyj-holos.pdf>.

Виняткову роль потужних регіональних центрів та їхніх прилеглих територій (агломерацій), що формують стабільні електоральні анклавів із вираженою ідеологічною ідентичністю, ілюструє новий мільйонник — Львів та Львівська область як єдиний регіон, де в другому турі президентських виборів 2019 року переміг Петро Порошенко.

3. *Вплив соціально-психологічного аспекту міграції населення на електоральний вибір.* Вимушене переміщення стало травматичним досвідом, який пережили мільйони українців, як внутрішньо переміщені особи, так і жителі приймаючих громад. Цей досвід трансформував суспільні настрої та сформував специфічні електоральні очікування, які чітко простежувалися під час президентських кампаній 2014 та 2019 рр. У таких умовах у громадян актуалізується потреба в безпеці, стабільності, справедливості та, що важливо, чіткому баченні шляхів виходу з кризи. Соціологічні дослідження, проведені в Україні після 2014 р., та результати президентських виборів вказують на те, що питання безпеки, обороноздатності країни та припинення конфлікту стали домінуючими в ієрархії суспільних запитів. За даними Фонду «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, ВПО, як і значна частина решти населення, частіше підтримували кандидатів, чия риторика та політичний бекграунд асоціювалися зі здатністю протистояти зовнішній агресії та гарантувати національну безпеку¹⁴.

У 2014 р. цей запит знайшов своє відображення у значній підтримці Петра Порошенка. В умовах гострої фази російської агресії, анексії Криму та розгортання бойових дій на Донбасі багато виборців, включно з тими, хто був змушений покинути свої домівки, сприймали його кандидатуру як уособлення рішучості в протидії агресору та консолідації нації перед обличчям зовнішньої загрози.

До 2019 р. соціально-психологічний фон суттєво змінився. П'ять років виснажливого конфлікту, несправджені надії на швидкі рішення та значні людські й економічні втрати призвели до накопичення втоми від війни у значної частини суспільства. На цьому тлі зростає запит не так на мілітарну риторику, як на пошук нових компромісних шляхів досягнення миру та повернення до нормального життя. Переконливу перемогу Володимира Зеленського¹⁵ можна інтерпретувати, серед іншого, як відображення цього зміненого суспільного настрою. Яскравим прикладом є передвиборчий наратив Володимира Зеленського, який значною мірою уникав жорсткої мілітарної риторики, притаманної попереднім виборам, і натомість зосереджувався на ідеї інших підходів до вирішення конфлікту на Донбасі та нових облич у політиці. Хоча Зеленський уникав конкретики щодо формули миру під час кампанії, його загальний меседж про досягнення миру з'являвся в різних варіаціях у більшості публічних виступів та відеозвернень передвиборчого періоду. Такі тези, як «потрібно просто перестати стріляти» або «я залишу посаду, якщо не досягну миру», акцентували увагу на прагненні до миру та однозначно резонували із запитом суспільства на деескалацію та мирні ініціативи, відрізняючись від більш жорсткої риторики опонента, сприяючи консолідації голосів тих, хто втомився від війни.

Ці тенденції ілюструють, який вплив мав «фактор війни», зокрема в прояві міграції, на мотиви вибору українських виборців та наскільки потужним каталізатором зміни електоральних пререференцій він став.

4. *Синергія регіональних уподобань і формування нових груп інтересів,* що виникали в результаті інтеграції релокованого бізнесу та внутрішньо переміщених осіб до тлиових регіонів України. Інтеграція переселенців із Донецької та Луганської областей чи Криму, а після 2022 р. і з інших значно ширших територій Півдня та Сходу України до нових громад не є одностороннім процесом. Взаємодіючи з місцевим населенням, переселенці, з одного боку, адаптувалися до нових умов, а з другого — вплинули на локальні суспільні настрої.

Релокований бізнес, створюючи нові робочі місця, додану вартість та наповнюючи місцеві бюджети новими податками, вплинув на економічну структуру та формування нових груп

¹⁴ Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, *Вибори-2014: мотивація вибору та сподівання громадян — що змінилося порівняно з виборами-2010?* 2014, <https://dif.org.ua/article/vibori-2014-motivatsiya-viboru-ta-spodivannya-gromadyan-shcho-zminilosya-porivnyano-z-viborami-2010>.

¹⁵ Центральна виборча комісія України, *Вибори Президента України 2019: Офіційні результати голосування у другому турі*, дата звернення 4 липня 2025, <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2019/wp300pt001f01=720.html>.

економічних інтересів, які мають специфічні потреби, що можуть транслюватись у відповідну електоральну поведінку й підтримку політичних акторів, здатних представляти і захищати ці інтереси. Наприклад, інтереси внутрішньо переміщених осіб щодо отримання житла, соціального захисту, стабільного доходу чи компенсацій за втрачене майно, а також інших потреб можуть об'єднувати людей різного походження та попередніх політичних поглядів.

Отже, явка виборців на президентських виборах в Автономній Республіці Крим, місті Севастополі, Донецькій та Луганській областях зменшилася із 5 345 102¹⁶ виборців у другому турі 2010 р. до 168 062 у 2014 р. — більш ніж у 30 разів. А загальна явка по країні знизилася з 25 493 529 виборців у другому турі 2010 р. до 18 019 504¹⁷ у 2014 р. — майже на третину.

Наслідком цих масштабних перетворень є значне ускладнення прогнозування електоральних тенденцій 2025 та наступних років. Традиційні електоральні карти та моделі, що спиралися на усталені регіональні поділи, зазнали кардинальних перетворень. Перерозподіл населення особливо відчутний у регіонах найбільшого відпливу (Схід, Південь) та найбільшого припливу (Центр, Захід). Скорочення кількості виборців у раніше густонаселених індустріальних регіонах Сходу та Півдня з одночасним зростанням їхньої чисельності в центральних і західних областях не просто змінює баланс голосів, а може призвести до зміни політичної ваги окремих областей та впливу окремих політичних акторів.

Ефект описаних змін на електоральну поведінку буде довгостроковим і багатограним. А це означає, що потрібно розробити нові методологічні підходи для аналізу та прогнозування політичних процесів в Україні.

Висновки. Міграція населення України у 2014–2019 рр. стала не тільки важливим чинником, що суттєво змінив демографічну, соціально-економічну та політичну реальність держави, а й актуальним предметом міждисциплінарних досліджень. Аналіз останніх наукових публікацій дослідників міграційних процесів обумовив предмет авторського дослідження, що мало на меті встановити політичні кореляції між кількісно-якісними показниками міграції українців, спричиненої російською агресією в період з 2014 р., та зміною електоральних уподобань під час президентських виборів 2014 і 2019 рр., щоб оцінити їхні потенційні наслідки для виборчих процесів у майбутньому.

Масове внутрішнє переміщення, спричинене російською агресією, призвело до зміни електоральної архітектури України в частині перерозподілу електорату між регіонами, що, своєю чергою, трансформувало електоральну географію країни. Ці зміни вплинули на політичні уподобання, активність участі у виборах та результати голосування, особливо в тих регіонах, де частка внутрішньо переміщених осіб виявилася найбільшою. Прогнозуючи вплив цих факторів на наступні президентські вибори в Україні, варто визнати необхідність коригування державної регіональної політики з фокусом на інтеграцію ВПО до громад, де вони перебувають, мінімізуючи можливість їх локального розміщення та концентрованого впливу на електоральні смаки локальних територій.

Прямий вплив передовсім проявився у фізичній неможливості значної частини громадян, що проживали на окупованих територіях Криму та окремих районів Донецької та Луганської областей, взяти участь у голосуванні. Це, своєю чергою, призвело до суттєвого викривлення репрезентативності виборів, адже цілі регіони, що традиційно мали свої електоральні особливості, були фактично вилучені з виборчого процесу. Крім того, внутрішньо переміщені особи зіткнулися з численними правовими та логістичними перешкодами для реалізації свого виборчого права, що також вплинуло як на явку загалом, так і на розподіл голосів між кандидатами.

Опосередкований вплив може бути ще складнішим і багатовимірним. По-перше, війна та спричинені нею переміщення населення кардинально змінили суспільні настрої, актуалізувавши

¹⁶ Центральна виборча комісія України, *Вибори Президента України 2010*, дата звернення 3 червня 2025, <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2010/WP0011.html>.

¹⁷ Центральна виборча комісія України, *Вибори Президента України 2014*, дата звернення 3 червня 2025, <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2014/wp001.html>.

питання національної безпеки, територіальної цілісності та патріотизму, що позначилося на підходах до вибору кандидатів та політичних сил. Як у 2014 р. суспільний запит на рішучу протидію агресії зумовив консолідацію навколо Петра Порошенка, так і у 2019 р. втома від війни та прагнення «нового обличчя» для досягнення миру стали ключовими факторами, що забезпечили перемогу Володимира Зеленського. Крім того, неминуче слід очікувати політизації ветеранів і військових як суб'єктної політичної сили наступних виборів усіх рівнів.

По-друге, відбулися зміни в регіональній структурі електорату: концентрація ВПО в певних областях та громадах, інтеграція їх у місцеві громади могли модифікувати традиційні електоральні карти.

За даними звіту національної системи моніторингу, у червні 2019 р. частка ВПО, котрі повідомили, що інтегровані в місцеву громаду, становила 51 %, тоді як 40 % заявляли про часткову інтегрованість. Головними умовами успішної інтеграції, які називали ВПО, залишаються житло, постійний дохід та зайнятість. Частка ВПО, котрі повідомили, що відчували дискримінацію у зв'язку з їхнім статусом ВПО, становить 6 %. Відчуття дискримінації або несправедливого ставлення, зазначене ВПО, стосується переважно охорони здоров'я (37 %), працевлаштування (31 %), житла (30 %) та взаємодії з місцевим населенням (25 %)¹⁸.

Отже, достатньо велика спільнота ВПО може стати достатньо впливовою політичною та економічною силою в громаді під час місцевих виборів як у вимірі однорідного електорального анклаву з яскраво вираженими спільними інтересами, так і як потенційний фундамент для формування окремого політичного суб'єкта, який зможе лобювати її інтереси та брати безпосередню участь у формуванні місцевої політики.

По-третє, сам факт існування значної кількості переміщених осіб та проблеми, пов'язані з їхнім статусом та забезпеченням прав, стали важливим пунктом політичного дискурсу та об'єктом маніпуляцій з боку різних політичних акторів. У політичних промовах уже доволі часто приділяють увагу як внутрішньо переміщеним особам, так і переселенцям, які виїхали за кордон. Створення Міністерства національної єдності України — зайве тому підтвердження. Слід очікувати, що тематика ВПО з'явиться в програмах політичних лідерів на наступних виборах усіх рівнів. Аналіз участі ВПО у виборах, їхньої політичної поведінки, рівня мобілізації та електоральних преференцій дає змогу глибше зрозуміти механізми адаптації нових виборчих груп та зростання їхньої ролі в політичному житті країни.

Отже, окрім кращого розуміння причин формування конкретних електоральних результатів, вивчення впливу міграційних процесів на вибори є також важливим для прогнозування політичних тенденцій у майбутньому. Варто наголосити, що ВПО поступово формують новий електоральний сегмент, політична поведінка якого матиме значний вплив на майбутні виборчі процеси в Україні, особливо у великих містах та регіонах із високим рівнем внутрішньої міграції.

Потрібно радикально переосмислити державну політику щодо вимушених внутрішньо переміщених осіб в Україні, виходячи за межі простої «інтеграції» та націлюючись на повноцінну інклюзію. Це передбачає активне запобігання утворенню відокремлених «гетто» або компактних поселень ВПО всередині громад, оскільки такі анклавні не лише ускладнюють соціально-економічну адаптацію переселенців, а й створюють підґрунтя для майбутніх соціальних напружень, підкреслюючи регіональні відмінності та потенційно підриваючи національну єдність в умовах тривалої російсько-української війни. Справжня інклюзія вимагає цілеспрямованих програм розселення, забезпечення рівного доступу до ресурсів та активного залучення ВПО до всіх сфер життя приймаючих громад на однакових умовах.

Загалом, на підставі проведеного аналізу можна стверджувати про наявність прямої кореляції між міграцією українців, спричиненою російською агресією з 2014 р., та змінами електоральних уподобань, що дає змогу оцінити потенційні наслідки виборчих процесів в Україні у майбутньому, які варто взяти до уваги в практичному та дослідницькому вимірах.

¹⁸ Міжнародна організація з міграції (МОМ), *Національне опитування щодо мобільності. Раунд 14, червень 2019, дата звернення 3 липня 2025*, https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/nms_round_14_ukr_web.pdf.

Список використаних джерел

- Безуглий, П. Г. «Теоретичні засади дослідження міграційних процесів». *Політичне життя* 1 (2018): 5–13. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.1.1>.
- Інститут демографії та соціальних досліджень ім. М. В. Птухи НАН України. *Українське суспільство: міграційний вимір: Національна доповідь*. Київ, 2018.
- Міжнародна організація з міграції (МОМ). *Національне опитування щодо мобільності. Раунд 14. Червень 2019 р.* Дата звернення 4 липня 2025. https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/nms_round_14_ukr_web.pdf.
- Міністерство соціальної політики України. «В Україні зареєстровано понад 1,4 млн внутрішньо переміщених осіб». 25 жовтня 2019. <https://www.msp.gov.ua/news/17539.html>.
- Українська Гельсінкська спілка з прав людини. *Втрачений голос. Чи довічна ця німота?* Київ, 2018. <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vtrachenyj-holos.pdf>.
- Фонд «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва. *Вибори-2014: мотивація вибору та сподівання громадян — що змінилося порівняно з виборами-2010?* 5 червня 2014. <https://dif.org.ua/article/vibori-2014-motivatsiya-viboru-ta-spodivannya-gromadyan-shcho-zminilosya-porivnyano-z-viborami-2010>.
- Центральна виборча комісія України. *Вибори Президента України 2010*. Дата звернення 4 липня 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2010/WP0011.html>.
- Центральна виборча комісія України. *Вибори народних депутатів України 2012*. Дата звернення 4 липня 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2012/wp001.html>.
- Центральна виборча комісія України. *Вибори народних депутатів України 2014*. Дата звернення 4 липня 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2014/wp001.html>.
- Центральна виборча комісія України. *Вибори Президента України 2014*. Дата звернення 4 липня 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2014/wp001.html>.
- Центральна виборча комісія України. *Позачергові вибори Президента України 2014 року*. 2014. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2014/wp001.html>.
- Bezugliy, Pavlo. “Migration as a Result of Socio-Economic State Policy.” *Evropský politický a právní diskurz* 6, no. 5 (2019): 89–101. https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/eppd_2019_6_5.pdf.
- De Haas, Hein, Mathias Czaika, Marie-Laurence Flahaux, Edo Mahendra, Katharina Natter, Simona Vezzoli, and Maria Villares-Varela. “International Migration: Trends, Determinants, and Policy Effects.” *Population and Development Review* 45, no. 4 (2019): 885–922. <https://doi.org/10.1111/padr.12291>.
- International Organization for Migration (IOM). *National Monitoring System Report on the Situation of Internally Displaced Persons: June 2019*. ReliefWeb. 2019. <https://reliefweb.int/report/ukraine/national-monitoring-system-report-situation-internally-displaced-persons-june-2019>.
- Massey, Douglas S. “Social Structure, Household Strategies, and the Cumulative Causation of Migration.” *Population Index* 56, no. 1 (1990): 3–26.
- Nagornyak, Tetyana. “The War as a Factor of Migration Processes in Ukraine During 2014–2016.” Emigration Museum in Gdynia, 2017. <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/2259>.
- Stepura, Tetiana, Tetyana Nagornyak, Vasyly Lypchuk, and Uliana Sadova, “Migration-Caused Qualitative Changes in Human Potential of the States in the Territorial Migration Labour Market ‘Ukraine – Poland – Germany’,” *European Journal of Transformation Studies* 10, no. 1 (2022): 112–37, <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/7328>.
- Skeldon, Ronald. *Migration and Development*. Paper presented at the United Nations Expert Group Meeting on International Migration and Development in Asia and the Pacific, Bangkok, September 2008.
- United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). *Refugee statistics — Data summaries: Population totals for Ukraine (2019)*. UNHCR, 2019. https://www.unhcr.org/refugee-statistics/data-summaries?data_summaries%5Bcountry%5D=200&data_summaries%5Byear%5D=2019&data_summaries%5BpopType%5D=FDP.

Bibliography

- Bezuglyi, Pavlo. "Migration as an Object of Political Research." *Political Life* 1 (2018): 5–13. <https://doi.org/10.31558/2519-2949.2018.1.1> [in Ukrainian].
- Bezuglyi, Pavlo. "Migration as a Result of Socio-Economic State Policy." *Evropský politický a právní diskurz* 6, no. 5 (2019): 89–101. https://eppd13.cz/wp-content/uploads/2019/2019-6-5/eppd_2019_6_5.pdf.
- Central Election Commission of Ukraine. *Vybory Prezydenta Ukrainy 2010* [Election of the President of Ukraine, 2010]. 2010. Accessed July 4, 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2010/WP0011.html> [in Ukrainian].
- Central Election Commission of Ukraine. *Vybory narodnykh deputativ Ukrainy 2012* [Election of Members of Parliament of Ukraine, 2012]. 2012. Accessed July 4, 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2012/wp001.html> [in Ukrainian].
- Central Election Commission of Ukraine. *Pozachergovi vybory Prezydenta Ukrainy 2014 roku* [Extraordinary Election of the President of Ukraine, 2014]. 2014. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2014/wp001.html> [in Ukrainian].
- Central Election Commission of Ukraine. *Vybory narodnykh deputativ Ukrainy 2014* [Election of Members of Parliament of Ukraine, 2014]. 2014. Accessed July 4, 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vnd2014/wp001.html> [in Ukrainian].
- Central Election Commission of Ukraine. *Vybory Prezydenta Ukrainy 2014* [Election of the President of Ukraine, 2014]. 2014. Accessed July 4, 2025. <https://www.cvk.gov.ua/pls/vp2014/wp001.html> [in Ukrainian].
- De Haas, Hein, Mathias Czaika, Marie-Laurence Flahaux, Edo Mahendra, Katharina Natter, Simona Vezzoli, and Maria Villares-Varela. "International Migration: Trends, Determinants, and Policy Effects." *Population and Development Review* 45, no. 4 (2019): 885–922. <https://doi.org/10.1111/padr.12291>.
- Ilko Kucheriv Democratic Initiatives Foundation. *Vybory-2014: motyvatsiia vyboru ta spodivannia hromadian — shcho zminylosia porivnianno z vyboramy-2010?* [Elections 2014: Motivation and Expectations of Citizens — What Has Changed Compared to the 2010 Elections?]. 2014. <https://dif.org.ua/article/vibori-2014-motivatsiya-vyboru-ta-spodivannia-hromadyan-shcho-zminylosia-porivnyano-z-viborami-2010> [in Ukrainian].
- International Organization for Migration (IOM). *National Monitoring System Report on the Situation of Internally Displaced Persons: June 2019*. ReliefWeb. 2019. <https://reliefweb.int/report/ukraine/national-monitoring-system-report-situation-internally-displaced-persons-june-2019>.
- International Organization for Migration (IOM). *Natsionalne opytuvannia shchodo mobilnosti. Raund 14* [Mobility Tracking Assessment, Round 14. June 2019]. Accessed July 4, 2025. https://ukraine.iom.int/sites/g/files/tmzbd11861/files/documents/nms_round_14_ukr_web.pdf [in Ukrainian].
- Massey, Douglas S. "Social Structure, Household Strategies, and the Cumulative Causation of Migration." *Population Index* 56, no. 1 (1990): 3–26.
- Ministry of Social Policy of Ukraine. "V Ukraini zareiestrovano ponad 1,4 mln vnutrishno peremishchenykh osib" ["Over 1.4 Million Internally Displaced Persons Registered in Ukraine"]. October 25, 2019. <https://www.msp.gov.ua/news/17539.html> [in Ukrainian].
- Nagornyak, Tetyana. "The War as a Factor of Migration Processes in Ukraine During 2014–2016." Emigration Museum in Gdynia, 2017. <http://r.donnu.edu.ua/handle/123456789/2259>.
- Ptoukha Institute for Demography and Social Studies of the National Academy of Sciences of Ukraine. *Ukrainske suspilstvo: mihratsiyni vymir: Natsionalna dopovid* [Ukrainian Society: Migration Dimension: National Report]. Kyiv, 2018 [in Ukrainian].
- Skeldon, Ronald. *Migration and Development*. Paper presented at the United Nations Expert Group Meeting on International Migration and Development in Asia and the Pacific, Bangkok, September 2008.
- Stepura, Tetiana, Tetyana Nagornyak, Vasyl Lypchuk, and Uliana Sadova, "Migration-Caused Qualitative Changes in Human Potential of the States in the Territorial Migration Labour Market 'Ukraine – Poland – Germany'," *European Journal of Transformation Studies* 10, no. 1 (2022): 112–37, <https://czasopisma.bg.ug.edu.pl/index.php/journal-transformation/article/view/7328>.
- Ukrainian Helsinki Human Rights Union. *Vtrachenyi holos. Chy dovichna tsia nimota?* [Lost Voice. Is this muteness permanent?]. Kyiv, 2018. <https://www.helsinki.org.ua/wp-content/uploads/2018/01/Vtrachenyj-holos.pdf> [in Ukrainian].
- United Nations High Commissioner for Refugees (UNHCR). *Refugee Statistics — Data Summaries: Population Totals for Ukraine (2019)*. UNHCR. 2019. https://www.unhcr.org/refugee-statistics/data-summaries?data_summaries%5Bcountry%5D=200&data_summaries%5Byear%5D=2019&data_summaries%5BpopType%5D=FDP.

Roman Moldovan

National University of Kyiv-Mohyla Academy

POLITICAL CORRELATIONS BETWEEN THE DYNAMICS OF MIGRATION PROCESSES AND ELECTORAL ARCHITECTURE AS CONSEQUENCES OF THE WAR FACTOR IN UKRAINE

Abstract

This article explores the impact of both internal and external migration of Ukrainian citizens, triggered by Russian military aggression after 2014, on the transformation of voters' electoral behavior, particularly in the context of the 2014 and 2019 presidential elections in Ukraine. The focus is on how large-scale population displacement, both within the country and abroad, has altered the socio-political structure of the electorate. The study examines the dynamics and territorial distribution of internal migration, as well as the transformation of Ukraine's demographic landscape, which has directly affected the regional dimension of electoral outcomes. Special attention is given to the analysis of discursive electoral practices, the specifics of internally displaced persons' (IDPs) participation in elections, and the institutional and legal mechanisms governing their electoral inclusion. The article provides a detailed analysis of how migration processes have influenced political preferences, changes in the level of political mobilization, voter turnout, and the final voting results in certain regions. It also addresses the integration of IDPs into new communities, the degree of their socio-political adaptation, and their involvement in local political processes. Particular attention is paid to identifying the potential challenges and risks associated with organizing future elections amid ongoing migratory turbulence, as well as outlining possible scenarios for the development of electoral trends in the medium and long term. The study concludes that internal displacement amid armed conflict has acquired not only a social but also a pronounced political character, fundamentally reshaping the spatial structure of the electorate and complicating traditional voting patterns. The article emphasizes that IDPs are gradually forming a new electoral segment whose political behavior is becoming an increasingly significant factor influencing the course and outcomes of electoral processes in Ukraine. This is especially relevant for large cities, regional centers, and areas with high levels of internal migration, thereby necessitating a revision and adaptation of state policy in the fields of electoral legislation, migration management, and the protection of the political rights of displaced persons.

Keywords: electoral architecture of Ukraine, electoral behavior, war factor, migration of Ukrainians, Russo-Ukrainian war, elections, internally displaced persons (IDPs).

*Подано / Submitted: 20.06.2025**Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 08.07.2025**Оприлюднено / Published: 21.08.2025*

Молдован Роман Володимирович — здобувач ступеня доктора філософії з політології, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Moldovan Roman — PhD student in Political Sciences, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0000-7687-1441

E-mail: r.moldovan@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Молдован, Роман. «Політичні кореляції динаміки міграційних процесів та електоральної архітектури України як наслідки фактору війни». *Empirio* 2, № 2 (2025): 22–33. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.22-33>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Moldovan, Roman. “Political Correlations between the Dynamics of Migration Processes and Electoral Architecture as Consequences of the War Factor in Ukraine.” *Empirio* 2, no. 2 (2025): 22–33. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.22-33> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.34-42>

УДК 32.1:004.9

Маргарита Чабанна

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-0898-8290>

ВИКОРИСТАННЯ ШТУЧНОГО ІНТЕЛЕКТУ В ПУБЛІЧНІЙ ПОЛІТИЦІ ЄС

У статті розглянуто тенденції, переваги та потенціал використання штучного інтелекту (ШІ) в Європейському Союзі, зокрема у сфері публічної політики та державного управління, а також приділено увагу викликам та способам мінімізації ризиків, пов'язаних з автоматизацією та алгоритмізацією діяльності державних і наддержавних інституцій. Дослідження застосування штучного інтелекту як на національному рівні, так і в системі державного управління на рівні Європейського Союзу свідчить про його суттєві переваги в процесі трансформації системи державного управління, що значно розширює потенціал оцінювання ефективності державної політики, моніторингу управлінських процесів і підвищення якості надання публічних послуг. Водночас зазначено, що активне впровадження ШІ в державне управління супроводжується низкою викликів, пов'язаних із порушенням права на приватність, недостатнім рівнем алгоритмічної прозорості, можливою упередженістю автоматизованих рішень, обмеженістю цифрових компетентностей, а також потребою в збереженні суспільної довіри. У такому контексті наголошено на необхідності запровадження етичного й правового контролю над автоматизованими процесами, зокрема, для збереження довіри громадян. Акцентовано увагу на тому, що для мінімізації зазначених ризиків Європейський Союз реалізує комплекс заходів, зокрема, запроваджує нормативно-етичні рамки, створює інституційні механізми нагляду, забезпечує прозорість ШІ-систем і залучення громадськості до процесу їх упровадження. Особливого значення в такому контексті набуває представлений Європейською Комісією підхід до розвитку штучного інтелекту, який заклав концептуальні засади для формування нормативного середовища, що передбачає безпечне, етичне та орієнтоване на людину використання ШІ в межах ЄС. Значну увагу у статті приділено ролі цифрової стратегії AI@ЕС, спрямованої на підвищення ефективності, прозорості, доступності та інноваційності діяльності Європейської Комісії, а також запровадженню інструменту GPT@ЕС, створеного для інтеграції передових мовних моделей у роботу європейських інституцій. Відповідні заходи дають змогу вибудовувати модель управління, орієнтовану на відповідальне та ефективне застосування штучного інтелекту в інтересах громадян, яку з урахуванням національного контексту може запозичити Україна.

Ключові слова: Європейський Союз, Європейська Комісія, штучний інтелект, публічна політика, державне управління, цифрова трансформація.

Використання штучного інтелекту в сучасному світі створює нові можливості для технологічного та економічного розвитку і спричиняє трансформацію суспільно-політичної сфери. Постійне вдосконалення інструментів ШІ не лише сприяє автоматизації процесів, а й дає змогу ухвалювати складні рішення на основі великих масивів даних, передбачати тенденції та формувати нові підходи до пошуку відповідей на суспільні виклики. Водночас використання його алгоритмів потребує високого рівня прозорості та відповідальності, оскільки наслідки рішень, ухвалених за участю ШІ, часто мають значення для глобальних процесів.

Цілком закономірним є дедалі активніше впровадження штучного інтелекту в державне управління країн Європейського Союзу, використання його інструментів для автоматизації рутинних завдань, оптимізації комунікації як між інституціями, так і з громадськістю та стейкхолдерами. Зважаючи на значну увагу до процесу відповідної регламентації, ЄС убачає у ШІ один із основних інструментів цифрової трансформації державного сектору. До того ж у Євросоюзі дедалі частіше ШІ використовують не лише як інструмент автоматизації рутинних процесів, але і як аналітичний механізм для оцінювання ефективності, прозорості та результативності державного управління, що, безперечно, потребує експертної підтримки і наукового осмислення.

Метою статті є розгляд тенденцій та переваг використання штучного інтелекту в ЄС, зокрема у сфері державного управління, а також з'ясування викликів і способів мінімізації ризиків, пов'язаних з автоматизацією та алгоритмізацією діяльності державних і наддержавних інституцій.

Окремі аспекти цифрових трансформацій і використання штучного інтелекту в управлінській сфері висвітлено в працях Б. В. Вірца, П. Данліві, К. Краффт, І. Мергель, Г. Маргеттс, Т. Пейшоту, Й. Папенброка, Л. Флоріді та інших дослідників, які приділяють увагу впровадженню ШІ в урядових інституціях та публічному секторі, відповідальності та прозорості ШІ в урядових рішеннях, його надійності та етиці в публічному управлінні загалом. Технологічні аспекти також окреслено в роботах Ф. Банністера та Р. Конноллі, П. Данліві, Г. Маргеттс; про політичні та етичні виклики, окрім Й. Папенброка, Л. Флоріді та Т. Пейшоту, писав Д. Кальваресі. Не менш популярними є дослідження цифрових технологій у Європейському Союзі. Відомі роботи І. Мергель, М. Краглія, Ф. Відака, М. Мікалі, М. Р. Мартінес, І.-А. Монтжуа, які приділяють увагу цифровому врядуванню, публічній політиці та впливу штучного інтелекту в ЄС, відповідній політиці Євросоюзу в цій сфері, застосуванню ШІ в європейському регулюванні, зосереджуючись як на захисті даних і впливі алгоритмів у цифровій політиці ЄС, так і на етиці ШІ та політичній відповідальності. Управлінські моделі та впровадження ШІ-систем досліджують також українські експерти О. Заярний, С. Квітка, В. Орищук. Використання штучного інтелекту в державному управлінні є предметом розгляду Т. Пшеничної, Н. Максименцевої та М. Максименцева. З акцентом на запозиченні досвіду для України М. Дубняк, І. Корж, В. Фурашев вивчають європейські правові рамки ШІ та роль Регламенту Європейського Союзу про штучний інтелект.

Загалом, вивчаючи роль ШІ в державному управлінні, варто зазначити, що, з одного боку, його застосування спрямоване на підвищення ефективності, прозорості та адаптивності управлінських рішень, а з іншого — він є потенційно перспективним інструментом оцінювання відповідних рішень і політик. Використання штучного інтелекту в оцінюванні ефективності державного управління в країнах Європейського Союзу набуває дедалі більшого значення, оскільки дає змогу підвищити прозорість, ефективність і відповідальність публічного сектору.

У багатьох країнах ЄС уже реалізують конкретні проекти з використання ШІ в державному управлінні. Прикладами є платформа для цифрового уряду, яка має інструменти оцінювання роботи держслужб (*KrattAI*), в Естонії, застосування аналітики на основі штучного інтелекту для оцінювання впровадження цифрових послуг (*GovTech Program*) у Данії, публічний реєстр алгоритмів, що дає змогу аналізувати їхню ефективність і вплив на державні рішення (*Algorithm Register*), у Нідерландах, платформа громадського нагляду за використанням публічних коштів з елементами ШІ-аналітики (*Monitoraggio Civico*) в Італії, впровадження штучного інтелекту державною агенцією *AFIR* для автоматизації процесів подання заявок на отримання фінансування з фондів ЄС у Румунії. Також у Фінляндії система на базі ШІ аналізує час очікування та задоволеність клієнтів у сфері охорони здоров'я та соціальних служб, у Нідерландах та Естонії штучний

інтелект використовують для опрацювання відкритих даних про держзакупівлі, у Франції та Німеччині — для оцінювання реалізації кліматичних політик на регіональному рівні.

Окрім розгляду впровадження ШІ-інструментів на національному рівні, варто зазначити про їхню роль у діяльності наднаціональних інституцій. Нині ЄС активно впроваджує штучний інтелект для моніторингу та оцінювання державної діяльності, зокрема через такі ініціативи, як *AI Watch* (сервіс моніторингу розвитку ШІ в Європі) Об'єднаного дослідницького центру (*Joint Research Centre, JRC*)¹ та Директорату Європейської Комісії, який розробляє та впроваджує політики з цифровізації (*Directorate-General for Communications Networks, Content and Technology*).

Загалом можна виокремити основні напрями використання ШІ в оцінюванні держуправління. Насамперед назвемо моніторинг ефективності державних послуг, коли алгоритми для аналізу продуктивності органів публічної влади в ЄС забезпечують швидкість обробки звернень, дотримання якості адміністративних процедур (із врахуванням задоволеності споживачів), ефективність бюджетування та ін. Наступним напрямом є ідентифікація певних прогалин: перешкоди або затримки в роботі органів влади, необґрунтовані витрати або ризики шахрайства на підставі використання відкритих даних. Прогностичні моделі з використанням ШІ допомагають оцінити імовірні наслідки державних рішень (як-от зміни в структурі зайнятості після впровадження нової реформи або вплив податкових пільг на поведінку бізнесу). Забезпечення зворотного зв'язку від громадян супроводжується тим, що ШІ-інструменти аналізують відгуки громадян у соцмережах, на платформах електронної демократії, автоматично визначаючи теми, рівень задоволення, частоту звернень.

Варто зазначити, що застосування алгоритмів для обробки великих масивів даних про діяльність державних органів, аналізу суспільних потреб і відгуків громадян та стейкхолдерів, моніторингу результативності політик та державних послуг відповідає загальному тренду управління, заснованому на аналізі даних (*data-driven governance*). Отже, метою Європейської стратегії щодо даних (*European Strategy for Data*) є створення єдиного європейського простору даних із безпечним, контрольованим і корисним для бізнесу й громадян обміном, що має стимулювати інновації, економічне зростання та соціальний прогрес². Формування правового поля в цій сфері забезпечує Закон про дані (*Data Act*), зосереджений на доступі до даних і правилах їх використання з визначенням відповідних обов'язків та прав користувачів, виробників і органів влади³.

Фундамент для узгодженості дій у країнах-членах сформував Координаційний план ЄС (2018/2021)⁴, і в січні 2024 р. Європейська Комісія ухвалила стратегію щодо штучного інтелекту (*AI@EC Communication*), яка визначає впровадження «законного, безпечного і гідного довіри» ШІ у всіх департаментах Комісії⁵, з подальшою метою створити єдині принципи, політики, керівні структури, оцінювання ризиків та правила використання ШІ, узгоджені з вимогами Регламенту Європейського Союзу про штучний інтелект (*Artificial Intelligence Act, AI Act*), що встановлює межі класифікації штучного інтелекту за рівнем ризику і становить основу для AI@EC. Отже, перший у світі законодавчий акт, який комплексно регулює використання штучного інтелекту, було ухвалено в серпні 2024 р. Його основні положення, окрім класифікації систем ШІ за рівнями ризику (від заборонених до низькоризикових), визначають вимоги до прозорості, безпеки та відповідальності, спеціальні правила для державного використання ШІ в чутливих сферах

¹ Joint Research Centre, *European Commission Joint Research Centre*, accessed June 20, 2025, <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/>.

² European Commission, *A European Strategy for Data*, February 19, 2020, https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-strategy-data_en.

³ European Parliament and Council, *Regulation (EU) 2023/2854 on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act)*, Official Journal of the European Union, December 13, 2023, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2854>.

⁴ European Commission, *Coordinated Plan on Artificial Intelligence*, Shaping Europe's Digital Future, 2021, accessed June 20, 2025, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/plan-ai>.

⁵ Directorate-General for Digital Services, *Artificial Intelligence in the European Commission (AI@EC) Communication*, European Commission, January 18, 2024, https://commission.europa.eu/publications/artificial-intelligence-european-commission-ai-ec-communication_en.

(правосуддя, поліція, соціальні послуги)⁶. AI@EC як загальна стратегія Європейської Комісії щодо використання штучного інтелекту у внутрішній роботі окреслює політику та етичні принципи використання ШІ; розробку власних моделей (LLM⁷, інструменти обробки тексту, анонімізації тощо); керування ризиками, безпекою та відповідністю *AI Act*; передбачає запуск інфраструктури (*AI Sandbox*⁸, *InvestAI*⁹, *AI Office*).

Якщо розглядати організаційну структуру, варто назвати такі елементи, як *European AI Office* (створений у лютому 2024 р. у межах Європейської Комісії центральний орган, що відповідає за адміністрування виконання *AI Act* та співпрацю з державами-членами), а також *European Artificial Intelligence Board* (дорадчий орган із представників країн ЄС при *AI Office*)¹⁰.

Із набуттям чинності Регламентом про штучний інтелект¹¹ Директорат із цифрових сервісів Єврокомісії (*Directorate-General for Digital Services, DIGIT*) запустив у жовтні 2024 р. пілотний інструмент GPT@EC — корпоративний генеративний ШІ¹², метою запровадження якого є підтримка співробітників у підготовці проєктів рішень, аналітичних довідок і секторних стратегій для сприяння підвищенню ефективності роботи інституції (через автоматизацію рутинних завдань); посилення безпеки, за рахунок контролю ЄК над роботою з даними; сприяння стандартизації в роботі з даними та документацією. GPT@EC як конкретний інструмент і частина реалізації AI@EC, зокрема як ініціатива з використання генеративних мовних моделей, базується на попередньому успішному проєкті GPT@JRC, створеному *DIGIT* та впровадженому *JRC* для наукових досліджень¹³. Загалом Платформа підтримує кілька LLM-моделей, адаптованих до різної чутливості інформації. Варто зазначити, що Європейська Комісія вже реалізувала такі інструменти, як *eBriefing* і *eSummary*, які базуються на локальних LLM, для перекладу, стислого викладу, анонімізації, що передбачають дотримання відповідних вимог до конфіденційності¹⁴. Запроваджена ініціатива є лише частиною ширшої системи, яка містить *OpenEuroLLM* (відкриті моделі для всіх мов ЄС).

Основними цілями GPT@EC є автоматизація рутинних завдань (переклади, аналіз документів, створення звітів), поліпшення комунікації між органами ЄС та громадянами (зокрема з використанням чат-ботів та багатомовної підтримки)¹⁵. Водночас потрібно максимально забезпечити контроль та етичне використання ШІ, безпеку даних, прозорість алгоритмів та дотримання законодавства ЄС. Проте інструмент запроваджено не лише для автоматизації рутини, а й для формування нового

⁶ European Commission, “EU Artificial Intelligence Act,” accessed June 20, 2025, <https://artificialintelligenceact.eu/>.

⁷ Large Language Model (велика мовна модель).

⁸ AI Sandbox створює безпечне середовище для дослідження генеративного штучного інтелекту, знижуючи багато ризиків, пов'язаних із безпекою та приватністю, і гарантує, що введені дані не будуть використані для навчання великих мовних моделей (LLM) жодного постачальника. Він пропонує єдиний інтерфейс, що дає доступ до найновіших LLM від OpenAI, Anthropic, Google та Meta. Має, зокрема, такі функції: генерація зображень, візуалізація даних та можливість завантаження кількох файлів.

Harvard University Information Technology (HUIT), “AI Sandbox,” accessed June 20, 2025, <https://www.huit.harvard.edu/ai-sandbox>.

⁹ *InvestAI* — платформа, спрямована на допомогу користувачам у пошуку найкращих інвестицій з використанням ШІ. European Commission, “EU Launches InvestAI Initiative to Mobilise €200 Billion Investment in Artificial Intelligence,” *Digital Strategy*, February 15, 2025, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/eu-launches-investai-initiative-mobilise-eu200-billion-investment-artificial-intelligence>.

¹⁰ European Commission, *European AI Office*, Shaping Europe’s Digital Future, 2024, accessed June 20, 2025, <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-office>.

¹¹ European Commission, “European Artificial Intelligence Act Comes into Force,” Press Release, August 1, 2024, https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_4123.

¹² European Commission, “Commission Launches a New General-Purpose AI Tool – GPT@EC,” *News Article*, October 22, 2024, https://commission.europa.eu/news-and-media/news/commission-launches-new-general-purpose-ai-tool-gptec-2024-10-22_en.

¹³ Ibid.

¹⁴ European Commission, Directorate-General for Translation (DGT), *Multilingual Services@EC: AI to Support the European Commission’s Multilingual Services*, Public Sector Tech Watch, Interoperable Europe Portal, accessed June 20, 2025, <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/multilingual-services/ec-ai-support-european-commissions-multilingual-services>.

¹⁵ Проєкт, зокрема, передбачає розроблення власних внутрішніх мовних моделей, адаптованих до специфіки ЄС (з акцентом на багатомовність, використання юридичної термінології тощо).

підходу до політик із забезпеченням швидкості, гнучкості та безпеки використання генеративного штучного інтелекту (оскільки GPT@ЄС як внутрішній продукт доступний лише співробітникам Єврокомісії, гарантує безпечне середовище, працюючи всередині інфраструктури ЄС). Відповідне дотримання корпоративних правил і стандартів гарантує захист обробленої інформації і є внутрішньою альтернативою комерційним GPT-рішенням, зосередженою на захисті конфіденційних даних ЄС без передання їх стороннім платформам. Загалом, сферами застосування інструменту є адміністративна оптимізація, аналітика, безпечна робота з конфіденційними матеріалами. GPT@ЄС також можуть задіяти для взаємодії зі стейкхолдерами, аналізу публічних консультацій та документів¹⁶. Оскільки безпосередніми користувачами є співробітники Єврокомісії, зокрема з *DIGIT*, *JRC* та інших департаментів, які мають доступ до GPT@ЄС¹⁷, опрацьовують їхні відгуки для вдосконалення інструменту та очікують на його подальше масштабування серед департаментів з урахуванням результатів первинного етапу.

Розгляд викликів, пов'язаних із використанням ШІ в державному управлінні, та способів їх подолання варто розпочати з того, що, за даними дослідження суспільного сприйняття ШІ, проведеного Об'єднаним дослідницьким центром Європейської Комісії, громадяни сприймають рішення, ухвалені з використанням ШІ, як менш демократичні порівняно з традиційними методами¹⁸. Однак, коли штучний інтелект використовують у поєднанні з людським наглядом, сприйняття легітимності підвищується, що підкреслює важливість гібридних підходів в ухваленні рішень. Отже, ефективне використання ШІ в державному управлінні потребує вагомої ролі експертів, які оцінюють точність отриманих відповідей, аналізують їхню відповідність поточній політиці установи, пристосовують їх до специфіки внутрішнього й зовнішнього комунікаційного середовища. Водночас слід зазначити про певну нестачу фахівців і цифрових навичок у державному секторі. Суттєвим викликом також є низька прозорість алгоритмів, що ускладнює контроль з боку громадськості. Дотичною до цього є так звана алгоритмічна непрозорість, коли нерозуміння (непрозорість) застосовуваної моделі спричиняє нерозуміння отриманої оцінки. Етичні ризики пов'язані певною мірою з упередженістю у використанні даних, що може призвести до хибних оцінок і спричиняє необхідність забезпечення етичних стандартів у використанні штучного інтелекту. Відкритим залишається питання про правову відповідальність за рішення або оцінки, сформовані відповідними алгоритмами. А захист персональних даних (відповідність чинному з 2018 р. Загальному регламенту про захист даних (*GDPR*), який встановлює правила захисту персональних даних фізичних осіб у межах ЄС та ЄЗЗ) є головною вимогою у впровадженні ШІ. Також у процесі подальшого впровадження варто брати до уваги потребу в оновленні моделей та постійному вдосконаленні систем через мінливість середовища.

Отже, подальше використання штучного інтелекту в оцінюванні державного управління в ЄС пов'язане з подальшим розвитком технологій, удосконаленням регулювання та збільшенням довіри громадян до таких систем. ШІ став частиною процесів моніторингу та оцінювання в публічному секторі, сприяючи більш ефективному та прозорому управлінню. У таких умовах перспективи його застосування як у сфері державного управління, так і в ширшому контексті передбачають насамперед акцент на так званому «етичному ШІ», який захищає права громадян і забезпечує прозорість, відповідальність, безпеку, недискримінацію, повагу до приватності¹⁹ і про який зазначено в офіційних документах ЄС, де етичні аспекти інтегровані у вимоги до високоризикових

¹⁶ Policy-Insider.AI, "Will AI-Enabled Stakeholders Be Targeting AI Bots at the EU Commission?," *Policy-Insider.AI*, December 2, 2024, <https://policy-insider.ai/2024/12/02/will-ai-enabled-stakeholders-be-targeting-ai-bots-at-the-eu-commission/>.

¹⁷ European Commission, "Commission Launches a New General-Purpose AI Tool – GPT@EC," News Article, Directorate-General for Digital Services, October 22, 2024, https://commission.europa.eu/news-and-media/news/commission-launches-new-general-purpose-ai-tool-gptec-2024-10-22_en.

¹⁸ Дані наведено у звіті *Artificial Intelligence – A European Perspective*, виданому після запровадження Єврокомісією AI Watch для моніторингу розвитку ШІ в Європі. Згодом було розпочато проєкт HUMAINT, що вивчає соціальний вплив алгоритмів із фокусом на справедливість, різноманітність і прозорість. European Commission, "Artificial Intelligence – A European Perspective," Joint Research Centre, 2018, <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC113826>.

¹⁹ European Commission, High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*, April 2019, <https://ec.europa.eu/futurium/en/ai-alliance-consultation/guidelines#Top>.

ШІ-систем²⁰. Європейський економічний і соціальний комітет (EESC) наголошує на необхідності забезпечення прозорості та етичності у використанні ШІ в публічних послугах, зокрема щодо запобігання упередженості алгоритмів (потенційне відтворення дискримінаційних підходів) та забезпечення прав людини²¹.

Нині відбувається розширення аудиту алгоритмів, зокрема в публічному секторі. На часі також єдина система індикаторів якості управління, де ШІ агрегуватиме дані з різних джерел: КРІ органів влади, відгуки громадян, фінансову звітність, зовнішні індекси. Отже, актуальності набуває розвиток європейських центрів компетенції з ШІ для державного сектору та розвиток можливостей обміну даними між урядовими органами країн-членів ЄС через єдину цифрову інфраструктуру. У такому контексті Європейська Комісія рекомендує державним установам зосередитися на розвитку внутрішніх компетенцій, забезпеченні належної підготовки кадрів, створенні чітких стандартів щодо використання штучного інтелекту, дотриманні етичних стандартів та забезпеченні прозорості в процесах ухвалення рішень. Також важливою є співпраця між державним та приватним секторами, що сприятиме успішному інтегруванню ШІ в публічний сектор.

Висновки. Штучний інтелект дедалі активніше інтегрується в систему державного управління Європейського Союзу, відкриваючи нові можливості для підвищення ефективності, прозорості й підзвітності публічного сектору, стає незамінним інструментом модернізації державного управління в ЄС, сприяючи підвищенню ефективності, прозорості та підзвітності публічного сектору і водночас потребуючи етичного й правового контролю. У цьому контексті Європейський Союз демонструє послідовний підхід до цифрової трансформації адміністративних процесів, зберігаючи водночас фокус на демократичних цінностях та правах людини, про що свідчить затвердження Регламенту ЄС про штучний інтелект, яким закріплено принципи прозорості, етичності та відповідальності у використанні ШІ-систем²².

Ініціативи Європейської Комісії, насамперед AI@EC і реалізована в її межах GPT@EC, відіграють важливу роль у впровадженні мовних моделей та інструментів штучного інтелекту в управлінську діяльність, зокрема у сферах внутрішніх комунікацій і аналізу політик. Проте, попри численні переваги, використання ШІ супроводжується низкою викликів, пов'язаних з алгоритмічним упередженням, непрозорістю систем ухвалення рішень, недотриманням етичних стандартів під час його використання, потенційним порушенням права на приватність, а також зменшенням контролю над критично важливими процесами. Такі виклики зумовлюють потребу в ретельному регулюванні та моніторингу з боку державних органів, забезпеченні ефективного експертного супроводу, незалежного аудиту алгоритмів та постійному громадському моніторингу застосування ШІ в публічному секторі. Отже, майбутнє використання штучного інтелекту в оцінюванні та організації державного управління в ЄС залежить від здатності поєднати інноваційність технологій із належним етичним, правовим та організаційним забезпеченням. Лише за умови дотримання цього балансу зберігатиметься можливість оптимальної реалізації потенціалу штучного інтелекту як інструменту підвищення якості управління та зміцнення довіри громадян до влади.

²⁰ European Commission, High-Level Expert Group on Artificial Intelligence, *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*, April 2019, <https://ec.europa.eu/futurium/en/ai-alliance-consultation/guidelines#Top> ; European Commission, *Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act)*, COM(2021) 206 final, April 21, 2021, <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>.

²¹ European Economic and Social Committee, "AI for Public Services, Organisation of Work, More Equal and Inclusive Societies," *Press Summary*, October 29, 2024, <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/press-summaries/ai-public-services-organisation-work-more-equal-and-inclusive-societies>.

²² Зокрема, Регламент Європейського Союзу про штучний інтелект встановлює вимоги щодо прозорості, етики та підзвітності для високоризикових ШІ-систем, що застосовуються в публічному секторі. Nicole Fallon-Peek and Vikki Velasquez, "What's Inside the EU AI Act—and What It Means for Your Privacy," *Investopedia*, June 13, 2025, <https://www.investopedia.com/eu-ai-act-11737033>.

Bibliography

- Directorate-General for Digital Services. *Artificial Intelligence in the European Commission (AI@EC) Communication*. European Commission, January 18, 2024. https://commission.europa.eu/publications/artificial-intelligence-european-commission-aiec-communication_en.
- European Commission. *A European Strategy for Data*. February 19, 2020. https://commission.europa.eu/strategy-and-policy/priorities-2019-2024/europe-fit-digital-age/european-strategy-data_en.
- European Commission. “Artificial Intelligence — A European Perspective.” Joint Research Centre, 2018. <https://publications.jrc.ec.europa.eu/repository/handle/JRC113826>.
- European Commission. “Commission Launches a New General-Purpose AI Tool – GPT@EC.” News Article, Directorate-General for Digital Services, October 22, 2024. https://commission.europa.eu/news-and-media/news/commission-launches-new-general-purpose-ai-tool-gptec-2024-10-22_en.
- European Commission. *Coordinated Plan on Artificial Intelligence*. Shaping Europe’s Digital Future, 2021. Accessed June 20, 2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/plan-ai>.
- European Commission, Directorate-General for Translation (DGT). *Multilingual Services@EC: AI to Support the European Commission’s Multilingual Services*. Public Sector Tech Watch, Interoperable Europe Portal. Accessed June 20, 2025. <https://interoperable-europe.ec.europa.eu/collection/public-sector-tech-watch/multilingual-services-ec-ai-support-european-commissions-multilingual-services>.
- European Commission. “EU Artificial Intelligence Act.” Accessed June 20, 2025. <https://artificialintelligenceact.eu/>.
- European Commission. “EU Launches InvestAI Initiative to Mobilise €200 Billion Investment in Artificial Intelligence.” *Digital Strategy*, February 15, 2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/news/eu-launches-investai-initiative-mobilise-eu200-billion-investment-artificial-intelligence>.
- European Commission. *European AI Office*. Shaping Europe’s Digital Future, 2024. Accessed June 20, 2025. <https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/ai-office>.
- European Commission. “European Artificial Intelligence Act Comes into Force.” Press Release, August 1, 2024. https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/ip_24_4123.
- European Commission, High-Level Expert Group on Artificial Intelligence. *Ethics Guidelines for Trustworthy AI*. April 2019. <https://ec.europa.eu/futurium/en/ai-alliance-consultation/guidelines#Top>.
- European Commission. *Proposal for a Regulation laying down harmonised rules on Artificial Intelligence (Artificial Intelligence Act)*, COM(2021) 206 final. April 21, 2021. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A52021PC0206>.
- European Economic and Social Committee. “AI for Public Services, Organisation of Work, More Equal and Inclusive Societies.” *Press Summary*, October 29, 2024. <https://www.eesc.europa.eu/en/news-media/press-summaries/ai-public-services-organisation-work-more-equal-and-inclusive-societies>.
- European Parliament and Council. *Regulation (EU) 2023/2854 on harmonised rules on fair access to and use of data (Data Act)*. Official Journal of the European Union, December 13, 2023. <https://eur-lex.europa.eu/legal-content/EN/TXT/?uri=CELEX%3A32023R2854>.
- Fallon-Peek, Nicole, and Vikki Velasquez. “What’s Inside the EU AI Act—and What It Means for Your Privacy.” *Investopedia*, June 13, 2025. <https://www.investopedia.com/eu-ai-act-11737033>.
- Harvard University Information Technology (HUIT). “AI Sandbox.” Accessed June 20, 2025. <https://www.huit.harvard.edu/ai-sandbox>.
- Joint Research Centre. *European Commission Joint Research Centre*. Accessed June 20, 2025. <https://joint-research-centre.ec.europa.eu/>.
- Policy-Insider.AI. “Will AI-Enabled Stakeholders Be Targeting AI Bots at the EU Commission?” *Policy-Insider.AI*, December 2, 2024. <https://policy-insider.ai/2024/12/02/will-ai-enabled-stakeholders-be-targeting-ai-bots-at-the-eu-commission/>.

Marharyta Chabanna

National University of Kyiv-Mohyla Academy

THE USE OF ARTIFICIAL INTELLIGENCE IN PUBLIC POLICY OF THE EU

Abstract

The article explores the advantages of using artificial intelligence in public policy and public governance, emphasizing its potential to automate routine processes, support data-driven decision-making, and enhance the efficiency of service delivery to citizens. It highlights the challenges associated with ensuring data security, safeguarding privacy, avoiding biases in algorithms, and maintaining control over automated processes. The paper argues that the implementation of AI in public administration opens up new opportunities for the evaluation and monitoring of policy effectiveness, and contributes to more evidence-based and efficient governance. These developments necessitate the introduction of ethical and legal oversight mechanisms, particularly to sustain public trust.

In this context, the European approach to AI development, presented by the European Commission, is of particular importance. This approach has laid the conceptual foundation for a regulatory framework that ensures the safe, ethical, and human-centered use of AI within the European Union. The EU Artificial Intelligence Act (AI Act) stands as the world's first comprehensive legislative initiative to regulate AI in socially significant domains, including public administration. Accordingly, the article outlines the EU's experience with AI deployment in the public sector, paying special attention to the role of the AI@EC digital strategy, which is aimed at enhancing the efficiency, transparency, accessibility, and innovation of the European Commission's activities. It also examines the introduction of the GPT@EC tool, designed to integrate advanced language models into the work of European institutions.

While analyzing both national and EU-wide initiatives, the article underscores the benefits of AI in transforming public administration. AI significantly expands the potential for evaluating policy effectiveness, monitoring governance processes, and improving the quality of public services. However, the study also notes several challenges accompanying AI implementation, including risks to privacy, limited algorithmic transparency, potential biases in automated decisions, gaps in digital skills, and the need to maintain societal trust. The European Union addresses these concerns through a set of comprehensive measures, including regulatory and ethical frameworks, institutional oversight mechanisms, transparency requirements for AI systems, and the inclusion of the public in their deployment. These efforts contribute to the development of a model of public administration based on the responsible and effective use of AI in the public interest — a model that, if adapted to the national context, could be adopted by Ukraine.

Keywords: European Union, European Commission, artificial intelligence, public policy, public administration, digital transformation.

*Подано / Submitted: 10.06.2025**Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 24.06.2025**Оприлюднено / Published: 21.08.2025*

Чабанна Маргарита Валеріївна — докторка політичних наук, доцентка, завідувачка кафедри політології факультету соціальних наук та соціальних технологій Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Chabanna Marharyta — D. Sc. in Political Sciences, Associate Professor, Head of the Department of Political Science, Faculty of Social Sciences and Social Technologies, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-0898-8290

E-mail: chabanna@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Чабанна, Маргарита. «Використання штучного інтелекту в публічній політиці ЄС». *Empirio* 2, № 2 (2025): 34–42. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.34-42>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Chabanna, Marharyta. “The Use of Artificial Intelligence in Public Policy of the EU.” *Empirio* 2, no. 2 (2025): 34–42. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.34-42> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.43-52>

УДК 327(560:6)“20”

Валерія Безпала

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0001-8268-5538>

Ірина Зайченко

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-7916-0490>

ЗОВНІШНЬОПОЛІТИЧНА СТРАТЕГІЯ ТУРЕЧЧИНИ В АФРИЦІ В УМОВАХ ЗМІН СУЧАСНОГО СВІТОПОРЯДКУ

У статті досліджено зовнішньополітичну стратегію Туреччини на Африканському континенті та її вплив на процеси регіоналізації в Африці. Проаналізовано еволюцію турецької політики в Африці, починаючи з кінця 1990-х років, коли було розроблено Африканський план дій, і до сучасного етапу активної дипломатичної, економічної, безпекової та культурної присутності. З'ясовано, що Туреччина застосовує комплексний підхід, поєднуючи інструменти публічної дипломатії, економічну співпрацю, військове співробітництво та засоби м'якої сили, що в синергії забезпечують їй унікальне позиціонування серед інших глобальних акторів на континенті.

Особливу увагу приділено аналізу основних наративів, за допомогою яких Туреччина конструює позитивний імідж в африканських країнах, зокрема твердженням про відсутність досвіду колоніалізму в минулому та орієнтацію на взаємовигідне партнерство, на відміну від інших глобальних гравців у регіоні: США, КНР, Росії та ін. Розглянуто базові механізми впливу Туреччини в Африці, а саме: збільшення кількості дипломатичних місій, інтенсифікація торговельно-економічної взаємодії, створення військових баз, укладання угод у сфері безпеки, надання гуманітарної допомоги та поширення турецької культури й освіти через відповідні державні інститути й недержавні інституції. Окреслено також роль приватних компаній і релігійних організацій у посиленні турецької присутності в регіоні.

У підсумку визначено прагнення Туреччини утвердитися в Африці в ролі довгострокового стратегічного партнера з одночасним посиленням власних економічних, політичних і безпекових позицій на континенті. Також вказано на ризики для самої Туреччини у разі продовження нарощування присутності в Африці, серед яких, зокрема: конкуренція з іншими глобальними і регіональними акторами, внутрішня політична динаміка в самій Туреччині та нестабільність у низці африканських держав. Виявлено перспективи подальшої активізації турецько-африканських відносин і необхідність врахування комплексного характеру нової африканської політики Туреччини в процесах регіональної інтеграції.

Ключові слова: Туреччина, Африка, політична географія, регіоналізація, економічна дипломатія, гуманітарна політика, культурна дипломатія, м'яка сила, неоосманізм, сучасний світопорядок.

Упродовж останніх двох десятиліть Туреччина істотно активізувала свою діяльність на Африканському континенті, що стало важливим елементом її загальної зовнішньополітичної стратегії. Поява Африки у фокусі зовнішньої політики Туреччини відбувається на тлі глобального посилення конкуренції між державами за вплив у регіонах, багатих на ресурси та стратегічно важливих для світової торгівлі й безпеки. На відміну від інших глобальних акторів, присутніх в Африці, Туреччина застосовує комплексний підхід, який поєднує економічні, дипломатичні, військові та культурні інструменти впливу. Водночас вона як зміцнює двосторонні відносини з окремими країнами, так і активно співпрацює з регіональними африканськими організаціями та Африканським Союзом, що відбувається синхронно з оновленням ролі держав Глобального Півдня та з урахуванням постколоніальної чутливості африканських країн, зростання конкуренції за інвестиції та ресурси, а також на фоні еволюції концепту м'якої сили в багатовекторних дипломатичних стратегіях.

Попри очевидну динаміку посилення турецької присутності в Африці, науковий аналіз цієї політики часто обмежується окремими аспектами — економічними, безпековими або гуманітарними. Водночас недостатньо досліджено системний характер турецької стратегії, її наративне обґрунтування та довгострокові наслідки для регіональної політики Африки й трансформації Туреччини в глобального гравця.

Мета цієї статті — комплексно проаналізувати зовнішньополітичну стратегію Туреччини в Африці як прояв трансформації її статусу з регіонального до глобального актора з фокусом на інструменти впливу, ключові наративи та механізми взаємодії з африканськими країнами в умовах змін сучасного світопорядку.

Наукова гіпотеза статті: за умови подальшого цілеспрямованого застосування Туреччиною синергії дипломатичних, економічних, безпекових, гуманітарних та культурних інструментів для формування стійкого позитивного іміджу й отримання довгострокових переваг в Африці слід очікувати не лише на нарощування присутності Туреччини в регіоні, але й на оновлення конфігурації глобального лідерства на континенті в умовах змін сучасного світопорядку.

Окремі аспекти зовнішньої політики Туреччини в категоріях неоосманізму та неопантюркізму досліджено в працях українських науковців і дослідників, зокрема О. Ауліна, О. Мошенка; близько-східний вектор турецької зовнішньої політики став предметом досліджень А. Худолія; проблеми регіональної безпеки в Африці та африканський сегмент зовнішньої політики, зокрема України, досліджено в статтях українських африканістів М. Олійник-Дьомочко, О. Мішина, А. Сапсая та ін. Турецько-африканське стратегічне партнерство перебуває у фокусі уваги турецьких дослідників: це передовсім Г. А. Аксой (H. A. Aksoy), С. Чевік (S. Çevik), Б. Сюслер (B. Süssler), М. Озкан (M. Özkan), С. Услу (S. Uslu), Б. Балджи (B. Balci) та ін. Однак саме у вітчизняній науці Африканський континент у зовнішній політиці Туреччини не став предметом окремого дослідження.

У статті використано низку **методів** для комплексного дослідження зовнішньої політики Туреччини в Африці, зокрема: компаративний та історичний аналіз для дослідження й порівняння еволюції турецької політики в регіоні Африки та в окремих субрегіонах континенту, нарощування присутності в регіоні; кейс-стаді для демонстрації різних «точок входу» Туреччини в африканські країни; системний підхід для дослідження зовнішньої політики Туреччини в Африці крізь синергетичний зв'язок багатьох векторів та інституцій реалізації цієї політики.

Один із ключових наративів, який просувають у турецькій політиці в Африці, дослівно звучить так: «Африка належить африканцям, ми тут не заради вашого золота»¹. Цей меседж проголосив у парламенті Габону в січні 2013 р. Реджеп Таїп Ердоган, який тоді перебував на посаді прем'єр-міністра Туреччини. Інший важливий наратив ґрунтується на твердженні, що Туреччина ніколи не була колоніальною державою і не мала колоніальних відносин з Африкою², на протиставлення європейським країнам, колоніальна експансія яких розпочалася на Африканському континенті ще у XV ст. і сягнула піку у XIX–XX ст.

¹ Moustapha Abdelkerim Idriss, "Turkey-Africa partnership: A development-oriented approach," *Anadolu Agency*, January 8, 2020, <https://www.aa.com.tr/en/africa/analysis-turkey-africa-partnership-a-development-oriented-approach/1696640>.

² Mevlüt Çavuşoğlu, "Turkey-Africa: Solidarity and Partnership," accessed March 16, 2025, https://www.mfa.gov.tr/turkey_africa_-solidarity-and-partnership.en.mfa.

Проте зазначена позиція є лише частково обґрунтованою. Сучасна Турецька Республіка справді не брала участі в колонізації Африки в новітній період, проте Османська імперія, правонаступницею якої є Туреччина, згідно з Лозаннським договором 1923 року³, з XVI ст. суттєво впливала на значні частини континенту, зокрема на території сучасних Єгипту, Лівії, Алжиру, Тунісу та Судану⁴. Крім того, між XVI та XIX ст. османи встановили контроль над Африканським Рогом, утворивши еялет Хабеш, який охоплював сучасні Еритрею, Джибуті та північ Сомалі⁵.

Окрему увагу привертає позиціонування Туреччини у власних офіційних заявах. На сайті Міністерства закордонних справ Туреччини зазначено, що перше дипломатичне представництво Туреччини на південь від Сахари було відкрито на початку XX ст., а саме консульство у Харарі (Ефіопія) у 1912 р.⁶ Проте слід зауважити, що Турецька Республіка як сучасна держава була утворена лише у 1923 р.

Протиставлення Туреччини колоніальним практикам європейських держав, а також Сполучених Штатів Америки, Китаю та Росії, які справді не мали колоніальної присутності на Африканському континенті в минулому, видається дещо суперечливим, враховуючи історичну спадщину Османської імперії. І, з огляду на цей альтернативний європейському вектору зовнішньої політики Туреччини неоосманізм, саме на початку 1990-х років XX ст. країна почала здійснювати цілеспрямовану експансію в регіони, які свого часу були частиною Османської імперії: Північна Африка, Близький Схід, Ірак, Кавказ, Крим, Балкани⁷.

Олександр Мощенко пов'язує суттєві зміни в турецькій зовнішньополітичній поведінці з особистістю Реджепа Таїпа Ердогана, вказуючи, що саме після 2002 р. «Анкара принципово намагається змінити своє геополітичне “позиціонування” як у регіоні Великого Кавказу, так і у всій світовій політиці»⁸. Туреччина періоду правління Ердогана, на думку дослідника, постає потужним міжнародним гравцем та регіональним лідером із власною системою геополітичних інтересів.

Попри зазначені суперечності в наративному супроводі, зовнішньополітична стратегія Туреччини на Африканському континенті демонструє високий рівень ефективності. Протягом тривалого періоду, від заснування Турецької Республіки у 1923 р. до кінця 1990-х років, африканський напрямок залишався на периферії турецької зовнішньої політики. Втім, ситуація змінилася у 1998 р. із запровадженням Міністерством закордонних справ Туреччини Африканського плану дій, що ознаменував початок активної фази турецької присутності на континенті.

Аналізуючи турецьку політику в Африці, можна виокремити кілька основних напрямів, завдяки яким Анкара поступово завойовує прихильність африканських країн, а саме: дипломатичне розширення, економічну інтеграцію, безпекову співпрацю, гуманітарні ініціативи та культурну дипломатію.

Одним із ключових інструментів турецької стратегії на Африканському континенті є дипломатична експансія. Від початку 2000-х років Туреччина істотно розширила свою дипломатичну присутність, системно збільшуючи кількість посольств і консульств в африканських країнах. Якщо у 2002 р. кількість посольств Туреччини в Африці становила лише 12, то станом на 2023 р. вона зросла до 44⁹.

³ *The Lausanne Project. The Treaty of Lausanne*, accessed March 16, 2025, <https://thelausanneproject.com/history-lausanne-treaty/>.

⁴ Simeon Natchev, “Suleiman the Magnificent and the Ottoman Empire, c. 1566,” *World History Encyclopedia*, last modified February 27, 2023, <https://www.worldhistory.org/image/17127/suleiman-the-magnificent-and-the-ottoman-empire-c/>

⁵ Buğra Süssler and Chris Alden, “Turkey and African agency: the role of Islam and commercialism in Turkey’s Africa policy,” *The Journal of Modern African Studies* 60, no. 4 (2022): 597–617, <https://doi.org/10.1017/S0022278X22000349>.

⁶ Çavuşoğlu, “Turkey-Africa: Solidarity and Partnership.”

⁷ Олександр Аулін, «Специфіка стратегічних комунікацій Туреччини на постоттоманському просторі (1992–2020 рр.)», *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Історія* 51 (2020): 78–86, <https://doi.org/10.31861/hj2020.51.78-86>.

⁸ Олександр Мощенко, «Нова зовнішня політика Турецької Республіки в категоріях неоосманізму та неопантюркізму», *Гілея: науковий вісник* 90 (2014): 427–34.

⁹ Anne-Sophie Vial and Emile Bouvier, “Türkiye, the new regional power in Africa (1/3). ‘African solutions for African problems’,” February 21, 2025, <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Turkiye-the-new-regional-power-in-Africa-1-3-African-solutions-for-African.html>.

Починаючи з 2003 р. президент Туреччини Реджеп Таїп Ердоган відвідав 31 африканську країну (від часу його перебування ще на посаді прем'єр-міністра)¹⁰. Крім того, Туреччина налагоджує тісні взаємозв'язки з місцевими регіональними об'єднаннями. Зокрема, у 2008 р. Туреччина отримала статус стратегічного партнера Африканського Союзу. Також країна співпрацює з регіональними об'єднаннями: ECOWAS¹¹, IGAD¹², SADC¹³.

За даними Інституту статистики Туреччини, у 2023 р. товарообіг між Туреччиною та африканськими країнами зріс до 40,7 млрд дол. США, що майже на 60 % більше, ніж у 2013 р.¹⁴ Водночас імпорт Туреччини збільшився з 2,71 млрд дол. США у 2000 р. до 8,23 млрд дол. США у 2021 р., а експорт — з 1,37 млрд дол. США до 21,21 млрд дол. США¹⁵. Фактично, між 2005 і 2020 рр. експорт Туреччини до Африки зріс у геометричній прогресії на 291 %. Починаючи з 2016 р. Туреччина періодично організовує турецько-африканські економічні та бізнес-форуми в партнерстві з Африканським Союзом для розвитку торговельних відносин між Туреччиною та континентом¹⁶. У період з 2005 по 2020 р. прямі іноземні інвестиції Туреччини неухильно зростали і нині становлять близько 1,45 млрд дол. США¹⁷. Туреччина переважно інвестує в розвиток інфраструктури, будівництво та енергетику в Північній Африці, а нещодавно почала розширювати свою діяльність у напрямку Західної Африки та Африканського Рогу.

Турецька авіакомпанія Turkish Airlines здійснює 273 рейси щотижня до 60 різних пунктів призначення в 40 африканських країнах, тоді як у 2005 р. вона мала лише п'ять африканських напрямків польотів¹⁸. Туреччина також послабила візові обмеження для багатьох африканських країн, тож їхні громадяни можуть відвідувати Туреччину з діловою, туристичною та медичною метою¹⁹. Це сприяє поглибленню бізнесових зв'язків між Туреччиною та країнами Африканського континенту.

Рада з питань зовнішньоекономічних зв'язків Туреччини (DEIK) керує 45 діловими радами в африканських країнах з метою сприяння двосторонній торгівлі та взаємним інвестиціям. Кількість африканських країн, з якими Туреччина підписала угоди про торговельно-економічне співробітництво, досягла 45 у 2017 р., тоді як у 2003 р. їх було 23. Найбільший обсяг торгівлі Туреччина все ще має зі своїми традиційними партнерами в Північній Африці, а не на континенті загалом. Туреччина уклала угоди про вільну торгівлю з Єгиптом, Маврикієм, Марокко і Тунісом, а угода про вільну торгівлю з Суданом перебуває в процесі ратифікації. Угоди про вільну торгівлю скасовують митні збори та податки на торгівлю товарами та послугами між Туреччиною та її партнерами. В останні роки Туреччина також розширила свою присутність на ринках країн Африки на південь від Сахари²⁰.

Починаючи з 1998 р. Туреччина підписала угоди у сфері безпеки і оборони з 30 африканськими державами. Крім того, Туреччина має військових аташе у 19 африканських країнах²¹.

¹⁰ Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs, "Türkiye-Africa Relations," accessed March 16, 2025, <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-africa-relations.en.mfa>.

¹¹ Abdallah Imam Haruna, "Türkiye's Foreign Relations with Regional Blocs in Sub-Saharan Africa: The Case of AU and ECOWAS," *Insight Turkey* 26, no. 3 (2024): 177–202, <https://doi.org/10.25253/99.2024263.11>.

¹² "Turkish-IGAD Partnership in Progress," accessed March 16, 2025, <https://igad.int/turkish-igad-partnership-in-progress/>.

¹³ Alfred Mutiwazuka, "Zimbabwe assumes SADC chair: Implications for business with Türkiye," *Daily Sabah*, July 28, 2024, <https://www.dailysabah.com/opinion/op-ed/zimbabwe-assumes-sadc-chair-implications-for-business-with-turkiye>.

¹⁴ Aanu Adeoye, Adam Samson, and Aditi Bhandari, "Turkey's expanding leverage in Africa," *Financial Times*, <https://www.ft.com/content/6149698f-8192-425e-a6bc-07d1677b6029>.

¹⁵ H. A. Aksoy, S. Çevik, and N. Tanrıverdi Yaşar, "Visualising Turkey's Activism in Africa," *CATS Network*, June 3, 2022, <https://www.cats-network.eu/visualisations/visualising-turkeys-activism-in-africa>.

¹⁶ "Africa Business Forum to be ground for new collaborations," *Anadolu Agency*, October 12, 2023, <https://www.aa.com.tr/en/africa/turkiye-africa-business-forum-to-be-ground-for-new-collaborations-turkish-minister-says/3017252>.

¹⁷ Aksoy, Çevik, and Tanrıverdi Yaşar, "Visualising Turkey's Activism in Africa."

¹⁸ Adeoye, Samson, and Bhandari, "Turkey's expanding leverage in Africa."

¹⁹ Ibid.

²⁰ Aksoy, Çevik, and Tanrıverdi Yaşar, "Visualising Turkey's Activism in Africa."

²¹ Ibid.

Нині Туреччина має військові бази у двох африканських країнах — Сомалі та Лівії (військово-морську і сухопутну базу в Місраті та авіабазу в Аль-Ватія²²), де забезпечує військову підготовку в контексті розбудови потенціалу партнерів. У 2017 р. в Могадішо було створено Командування турецької оперативно-тактичної групи в Сомалі (Camp TURKSOM), яке є найбільшим турецьким центром військової підготовки за кордоном. 26 грудня 2017 р. Судан оголосив про надання Туреччині у 99-річну оренду острова Суакін, який раніше належав Османській імперії, для відновлення острова і створення інфраструктури, необхідної «для обслуговування цивільних кораблів і військових суден»²³. Міжнародна спільнота припускає імовірність будівництва ще однієї турецької військової бази на цьому острові, хоча Туреччина і Судан це заперечують.

Туреччина постачає до африканських країн різні види озброєння, передовсім безпілотники Bayraktar TB-2. Буркіна-Фасо, Ефіопія, Малі, Марокко, Нігер, Нігерія, Сомалі, Того, Туніс та інші країни мають ці дрони у своїх арсеналах²⁴. Туреччина також продає африканським країнам стрілецьку зброю, машини для розмінування, бронетехніку та гелікоптери²⁵. Експорт озброєнь Туреччини до Африки хоча й залишається відносно невеликим, останніми роками стрімко збільшився, наприклад, з 83 млн дол. США у 2020 р. до 460 млн дол. США у 2021 р.²⁶

Одним із ключових гравців у військовому та безпековому розгортанні Туреччини по всьому світу, особливо в Африці є непомітна приватна охоронна компанія SADAT. Саме в Африці Туреччина все частіше використовує SADAT для просування своїх амбіцій на континенті. Роль SADAT була особливо помітною під час турецької інтервенції на боці Триполі у 2019–2020 рр., коли вона перевезла кілька тисяч тонн зброї та військової техніки і, крім того, понад тисячу найманців під наглядом 88 кураторів SADAT²⁷. Навесні 2024 р. САДАТ відправила ще тисячу найманців до Нігеру для охорони «турецьких інтересів і проєктів», зокрема угоди про видобуток корисних копалин²⁸. З тих самих причин з літа 2024 р. «сотні» найманців також були розгорнуті в Буркіна-Фасо і Нігерії для забезпечення безпеки турецьких комерційних і гірничодобувних холдингів²⁹. САДАТ також присутня в багатьох інших частинах Африканського континенту, зокрема для підготовки сил союзників або партнерів Туреччини. Це стосується, наприклад, Сомалі, Чаду, Ефіопії та Того³⁰. Численні угоди про співпрацю у сфері безпеки, підписані Туреччиною з африканськими країнами, схоже, базуються на закупівлі турецької військової техніки та/або послугах безпеки, які надає SADAT.

Туреччина надає гуманітарну допомогу багатьом країнам Африканського континенту через Міністерство охорони здоров'я Туреччини, Генеральну дирекцію Турецького Червоного Півмісяця та Турецьке агентство зі співробітництва та координації (ТІКА), Діанет, а також неурядові організації (Фонд прав і свобод людини та гуманітарної допомоги (ІНН) та Інститут Юнуса Емре, який має на меті просувати турецьку мову та культуру в усьому світі). Турецьке агентство зі співробітництва та координації (ТІКА) має 22 офіси з координації програм по всій Африці³¹. Турецька гуманітарна допомога є привабливою для африканських країн, адже надається без будь-яких політичних та економічних умов, на відміну від інших глобальних акторів.

²² Vial and Bouvier, "Türkiye, the new regional power in Africa (1/3). 'African solutions for African problems'."

²³ "Turkey to restore Sudanese Red Sea port and build naval dock," *Arab News*, December 27, 2017, <https://www.arabnews.com/node/1214941/middle-east>.

²⁴ Marina Daras, "Why Turkey's election is being closely followed in Africa," *BBC*, May 25, 2023, <https://www.bbc.com/news/world-africa-65671723>.

²⁵ Adeoye, Samson, and Bhandari, "Turkey's expanding leverage in Africa."

²⁶ Vial and Bouvier, "Türkiye, the new regional power in Africa (1/3). 'African solutions for African problems'."

²⁷ Zafer Yörük, "SADAT: the horsemen of the apocalypse?" February 22, 2020, <https://www.duvarenglish.com/columns/2020/02/22/sadat-the-horsemen-of-the-apocalypse>.

²⁸ "La société militaire turque Sadat a déployé des centaines de mercenaires au Niger," *Agence Ecofin*, mai 21, 2024, <https://www.agenceecofin.com/securite/2105-118838-la-societe-militaire-turque-sadat-a-deploye-des-centaines-de-mercenaires-au-niger>.

²⁹ "Syrian rebels sent to Africa to guard mines and businesses," *Middle East Eye*, June 8, 2024, <https://www.middleeasteye.net/news/syrian-rebels-deployed-africa-guard-mines-and-businesses-islamic-state>.

³⁰ Eren Ersozoglul, "SADAT: The Turkish mercenaries who support Islamist groups," *SOFREP*, July 7, 2020, <https://sofrep.com/news/sadat-the-turkish-mercenaries-who-support-islamist-groups/>

³¹ Çavuşoğlu, "Turkey-Africa: Solidarity and Partnership."

Політичний вплив турецької гуманітарної допомоги найбільш помітний у Сомалі, де Туреччина у 2011 р. після смертоносного голоду стала головним донором. Відтоді Сомалі є найбільшим реципієнтом (до 1 млрд дол. США за останнє десятиліття) турецької офіційної допомоги розвитку в Африці³². Тобто Туреччина є найбільшим донором у цій охопленій кризою країні, а також найбільшим політичним і військовим союзником уряду Могадішо³³.

Важливим аспектом турецької гуманітарної допомоги є неурядові громадські організації. Це майже повністю релігійні організації (іслам сунітського спрямування), які займаються різними видами благодійності: буріння водяних свердловин, фінансування шкіл, медресе (релігійних навчальних закладів) і сиротинців, розподіл продуктів харчування, зокрема м'яса жертвних тварин під час священного тижня Ід аль-Адха (свято жертвоприношень), безкоштовне медичне обслуговування і хірургічні операції, які проводять лікарі-волонтери з Туреччини³⁴.

Туреччина також має низку державних установ, які інструменталізують культуру та ідентичність, зокрема спільну релігію, як актив у своїй проєкції м'якої сили. Інститут Юнуса Емре, який просуває турецьку мову і культуру в усьому світі, має 10 центрів в Африці. Окрім Південної Африки та Руанди, ці центри розташовані в країнах з мусульманською більшістю населення. Діяєт, офіційна установа Туреччини, відповідальна за управління релігійними справами, працює майже по всьому континенту, будує мечеті, надає релігійну освіту, стипендії студентам для навчання в Туреччині та гуманітарну допомогу³⁵.

Освіта є основним компонентом турецької м'якої сили в Африці. У 2016 р. Туреччина заснувала напівдержавну Фундацію «Мааріф» для заміни освітньої мережі руху Гюлена. Нині ця фундація керує 191 школою у 25 країнах Африки³⁶. Туреччина надає стипендії африканським студентам для навчання. Основною організацією є Президентство у справах турків за кордоном і споріднених громад. У період з 2012 по 2022 р. понад 15 000 студентів із 54 африканських країн отримали стипендії на навчання в університетах. Загальна кількість африканських студентів (стипендії та за власний кошт) у турецьких університетах досягла 36 851 до 2021/2022 навчального року³⁷.

Поєднуючи свою м'яку силу та енергетичну дипломатію, Туреччина вийшла на ринок країн Африки на південь від Сахари в пошуках альтернативних джерел енергії. Втім, як стверджує С. Услу, результати цієї ініціативи виявилися неоднозначними й обмеженими з огляду на реальні можливості розвитку двосторонніх відносин. Через це здатність м'якої сили гарантувати енергетичну безпеку Туреччини була поставлена під сумнів³⁸.

Висновки. Протягом останніх двох десятиліть Туреччина здійснила стратегічний прорив на Африканському континенті, застосовуючи комплексний підхід, що охоплює дипломатичну, економічну та військову співпрацю, надання гуманітарної допомоги, а також використання інструментів культурної дипломатії без політичних або економічних умов. Така багатовимірна стратегія відрізняє Туреччину від інших геополітичних акторів в Африці, які здебільшого концентрують свої зусилля на окремих напрямках взаємодії або обумовлюють співпрацю проведенням політичних чи економічних реформ, дбаючи переважно про власні економічні інтереси.

Африканський напрям є унікальним для зовнішньої політики Туреччини, оскільки вперше в історії його розвиток не лише ініційовано державою, а й доповнено активною участю організацій громадянського суспільства, які працюють в Африці або займаються нею, і за менш ніж десятиліття сприйняття Африки в турецькому суспільстві суттєво змінилося. Сповідуючи принцип паносманізму і водночас лібералізуючи зовнішню політику, Туреччина успішно конвертує свій потужний економічний і політичний потенціал та стійкість у довгострокові проєкти на Африканському континенті, що, ймовірно, має перспективи стати поглибленим напрямом політики в найближчі роки.

³² Aksoy, Çevik, and Tanrıverdi Yaşar, "Visualising Turkey's Activism in Africa."

³³ Ibid.

³⁴ Süssler and Alden, "Turkey and African agency: the role of Islam and commercialism in Turkey's Africa policy."

³⁵ Aksoy, Çevik, and Tanrıverdi Yaşar, "Visualising Turkey's Activism in Africa."

³⁶ Ibid.

³⁷ Türkiye-Africa Relations.

³⁸ Safa Uslu, "Exploring Turkey's Energy Relations with Sub-Saharan Africa" (Durham theses, Durham University, 2018), <http://etheses.dur.ac.uk/12928/>

Список використаної літератури

- Аулін, Олександр. «Специфіка стратегічних комунікацій Туреччини на постоттоманському просторі (1992–2020 рр.)». *Науковий вісник Чернівецького національного університету імені Юрія Федьковича. Історія* 51 (2020): 78–86. <https://doi.org/10.31861/hj2020.51.78-86>.
- Мощенко, Олександр. «Нова зовнішня політика Турецької Республіки в категоріях неоосманізму та неопантюркізму». *Гілея: науковий вісник* 90 (2014): 427–34.
- Adeoye, Aanu, Adam Samson, and Aditi Bhandari. “Turkey’s expanding leverage in Africa.” *Financial Times*. Accessed March 16, 2025. <https://www.ft.com/content/6149698f-8192-425e-a6bc-07d1677b6029>.
- Agence Ecofin. “La société militaire turque Sadat a déployé des centaines de mercenaires au Niger.” *Agence Ecofin*, mai 21, 2024. <https://www.agenceecofin.com/securite/2105-118838-la-societe-militaire-turque-sadat-a-deploye-des-centaines-de-mercenaires-au-niger>.
- Aksoy, H. A., S. Çevik, and N. Tanrıverdi Yaşar. “Visualising Turkey’s Activism in Africa.” *CATS Network*, June 3, 2022. <https://www.cats-network.eu/visualisations/visualising-turkeys-activism-in-africa>.
- Anadolu Agency. “Africa Business Forum to be ground for new collaborations.” *Anadolu Agency*, October 12, 2023. <https://www.aa.com.tr/en/africa/turkiye-africa-business-forum-to-be-ground-for-new-collaborations-turkish-minister-says/3017252>.
- Arab News. “Turkey to restore Sudanese Red Sea port and build naval dock.” *Arab News*, December 27, 2017. <https://www.arabnews.com/node/1214941/middle-east>.
- Çavuşoğlu, Mevlüt. “Turkey-Africa: Solidarity and Partnership.” Accessed March 16, 2025. https://www.mfa.gov.tr/turkey_africa_solidarity-and-partnership.en.mfa.
- Daras, Marina. “Why Turkey’s election is being closely followed in Africa.” *BBC*, May 25, 2023. <https://www.bbc.com/news/world-africa-65671723>.
- Ersozoglu, Eren. “SADAT: The Turkish mercenaries who support Islamist groups.” *SOFREP*, July 7, 2020. <https://sofrep.com/news/sadat-the-turkish-mercenaries-who-support-islamist-groups/>
- Haruna, Abdallah Imam. “Türkiye’s Foreign Relations with Regional Blocs in Sub-Saharan Africa: The Case of AU and ECOWAS.” *Insight Turkey* 26, no. 3 (2024): 177–202. <https://doi.org/10.25253/99.2024263.11>.
- Idriss, Moustapha Abdelkerim. “Turkey-Africa partnership: A development-oriented approach.” *Anadolu Agency*, January 8, 2020. <https://www.aa.com.tr/en/africa/analysis-turkey-africa-partnership-a-development-oriented-approach/1696640>.
- IGAD. “Turkish-IGAD Partnership in Progress.” Accessed March 16, 2025. <https://igad.int/turkish-igad-partnership-in-progress/>
- Middle East Eye. “Syrian rebels sent to Africa to guard mines and businesses.” *Middle East Eye*, June 8, 2024. <https://www.middleeasteye.net/news/syrian-rebels-deployed-africa-guard-mines-and-businesses-islamic-state>.
- Mutiwazuka, Alfred. “Zimbabwe assumes SADC chair: Implications for business with Türkiye.” *Daily Sabah*, July 28, 2024. <https://www.dailysabah.com/opinion/op-ed/zimbabwe-assumes-sadc-chair-implications-for-business-with-turkiye>.
- Natchev, Simeon. “Suleiman the Magnificent and the Ottoman Empire, c. 1566.” *World History Encyclopedia*. Last modified February 27, 2023. <https://www.worldhistory.org/image/17127/suleiman-the-magnificent-and-the-ottoman-empire-c/>
- Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs. “Türkiye-Africa Relations.” Accessed March 16, 2025. <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-africa-relations.en.mfa>.
- Süsler, Buğra, and Chris Alden. “Turkey and African agency: the role of Islam and commercialism in Turkey’s Africa policy.” *The Journal of Modern African Studies* 60, no. 4 (2022): 597–617. <https://doi.org/10.1017/S0022278X22000349>.
- The Lausanne Project. The Treaty of Lausanne*. Accessed March 16, 2025. <https://thelausanneproject.com/history-lausanne-treaty/>
- Uslu, Safa. “Exploring Turkey’s Energy Relations with Sub-Saharan Africa.” Durham theses, Durham University, 2018. <http://etheses.dur.ac.uk/12928/>
- Vial, Anne-Sophie, and Emile Bouvier. “Türkiye, the new regional power in Africa (1/3). ‘African solutions for African problems’.” February 21, 2025. <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Turkiye-the-new-regional-power-in-Africa-1-3-African-solutions-for-African.html>.

Yörük, Zafer. "SADAT: the horsemen of the apocalypse?" February 22, 2020. <https://www.duvarenglish.com/columns/2020/02/22/sadat-the-horsemen-of-the-apocalypse>.

Bibliography

- Adeoye, Aanu, Adam Samson, and Aditi Bhandari. "Turkey's expanding leverage in Africa." *Financial Times*. Accessed March 16, 2025. <https://www.ft.com/content/6149698f-8192-425e-a6bc-07d1677b6029>.
- Agence Ecofin. "La société militaire turque Sadat a déployé des centaines de mercenaires au Niger." *Agence Ecofin*, mai 21, 2024. <https://www.agenceecofin.com/securite/2105-118838-la-societe-militaire-turque-sadat-a-deploye-des-centaines-de-mercenaires-au-niger>.
- Aksoy, H. A., S. Çevik, and N. Tanrıverdi Yaşar. "Visualising Turkey's Activism in Africa." *CATS Network*, June 3, 2022. <https://www.cats-network.eu/visualisations/visualising-turkeys-activism-in-africa>.
- Anadolu Agency. "Africa Business Forum to be ground for new collaborations." *Anadolu Agency*, October 12, 2023. <https://www.aa.com.tr/en/africa/turkiye-africa-business-forum-to-be-ground-for-new-collaborations-turkish-minister-says/3017252>.
- Arab News. "Turkey to restore Sudanese Red Sea port and build naval dock." *Arab News*, December 27, 2017. <https://www.arabnews.com/node/1214941/middle-east>.
- Aulin, Oleksandr. "Specifics of Turkey's Strategic Communications in the Postottoman Space (1992–2020)." *History Journal of Yuriy Fedkovych Chernivtsi National University* 51 (2020): 78–86. <https://doi.org/10.31861/hj2020.51.78-86> [in Ukrainian].
- Çavuşoğlu, Mevlüt. "Turkey-Africa: Solidarity and Partnership." Accessed March 16, 2025. https://www.mfa.gov.tr/turkey_africa_solidarity-and-partnership.en.mfa.
- Daras, Marina. "Why Turkey's election is being closely followed in Africa." *BBC*, May 25, 2023. <https://www.bbc.com/news/world-africa-65671723>.
- Ersozoglu, Eren. "SADAT: The Turkish mercenaries who support Islamist groups." *SOFREP*, July 7, 2020. <https://sofrep.com/news/sadat-the-turkish-mercenaries-who-support-islamist-groups/>.
- Haruna, Abdallah Imam. "Türkiye's Foreign Relations with Regional Blocs in Sub-Saharan Africa: The Case of AU and ECOWAS." *Insight Turkey* 26, no. 3 (2024): 177–202. <https://doi.org/10.25253/99.2024263.11>.
- Idriss, Moustapha Abdelkerim. "Turkey-Africa partnership: A development-oriented approach." *Anadolu Agency*, January 8, 2020. <https://www.aa.com.tr/en/africa/analysis-turkey-africa-partnership-a-development-oriented-approach/1696640>.
- IGAD. "Turkish-IGAD Partnership in Progress." Accessed March 16, 2025. <https://igad.int/turkish-igad-partnership-in-progress/>.
- Middle East Eye. "Syrian rebels sent to Africa to guard mines and businesses." *Middle East Eye*, June 8, 2024. <https://www.middleeasteye.net/news/syrian-rebels-deployed-africa-guard-mines-and-businesses-islamic-state>.
- Moshchenko, Oleksandr. "The New Policy of the Turkish Republic in Terms of Neo-Ottomanism and Neo-Panturkism." *Gileya: scientific herald* 90 (2014): 427–34 [in Ukrainian].
- Mutiwazuka, Alfred. "Zimbabwe assumes SADC chair: Implications for business with Türkiye." *Daily Sabah*, July 28, 2024. <https://www.dailysabah.com/opinion/op-ed/zimbabwe-assumes-sadc-chair-implications-for-business-with-turkiye>.
- Netchev, Simeon. "Suleiman the Magnificent and the Ottoman Empire, c. 1566." *World History Encyclopedia*. Last modified February 27, 2023. <https://www.worldhistory.org/image/17127/suleiman-the-magnificent-and-the-ottoman-empire-c/>.
- Republic of Türkiye Ministry of Foreign Affairs. "Türkiye-Africa Relations." Accessed March 16, 2025. <https://www.mfa.gov.tr/turkiye-africa-relations.en.mfa>.
- Süsler, Buğra, and Chris Alden. "Turkey and African agency: the role of Islam and commercialism in Turkey's Africa policy." *The Journal of Modern African Studies* 60, no. 4 (2022): 597–617. <https://doi.org/10.1017/S0022278X22000349>.
- The Lausanne Project. The Treaty of Lausanne*. Accessed March 16, 2025. <https://thelausanneproject.com/history-lausanne-treaty/>.
- Uslu, Safa. "Exploring Turkey's Energy Relations with Sub-Saharan Africa." Durham theses, Durham University, 2018. <http://etheses.dur.ac.uk/12928/>

Vial, Anne-Sophie, and Emile Bouvier. "Türkiye, the new regional power in Africa (1/3). 'African solutions for African problems'." February 21, 2025. <https://www.lesclesdumoyenorient.com/Turkiye-the-new-regional-power-in-Africa-1-3-African-solutions-for-African.html>.

Yörük, Zafer. "SADAT: the horsemen of the apocalypse?" February 22, 2020. <https://www.duvarenglish.com/columns/2020/02/22/sadat-the-horsemen-of-the-apocalypse>.

Valeriia Bezpala

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Iryna Zaichenko

National University of Kyiv-Mohyla Academy

TURKEY'S FOREIGN POLICY STRATEGY IN AFRICA IN THE CHANGING WORLD ORDER

Abstract

This article examines Turkey's foreign policy strategy toward the African continent and its impact on regionalization processes. The evolution of Turkey's engagement in Africa is analyzed, starting from the late 1990s with the development of the African Action Plan through the current phase of active diplomatic, economic, security, and cultural presence. It is revealed that Turkey employs a comprehensive approach by combining official diplomacy, economic cooperation, military collaboration, and soft power tools, which ensure its unique positioning among other global actors on the continent.

Particular attention is paid to the analysis of key narratives through which Turkey constructs a positive image among African countries, notably emphasizing its lack of a colonial past and its orientation toward mutually beneficial partnerships. The study explores Turkey's major mechanisms of influence, such as the expansion of diplomatic missions, intensification of trade and economic cooperation, establishment of military bases, the signing of security agreements, provision of humanitarian aid, and promotion of Turkish culture and education through relevant state and non-state institutions. The role of private companies and religious organizations in strengthening Turkey's regional presence is also highlighted.

The article concludes that Turkey seeks to establish itself as a long-term strategic partner to African countries while simultaneously reinforcing its economic, political, and security positions on the continent. However, the realization of these ambitions may face several challenges, including competition from other global and regional actors, internal political dynamics within Turkey, and instability in several African states. The prospects for further intensification of Turkey-Africa relations are outlined, along with the need to consider the complex nature of Turkey's new African policy within the broader context of regional integration processes.

Keywords: Turkey, Africa, foreign policy, regionalization, economic diplomacy, security cooperation, humanitarian policy, cultural diplomacy, soft power, neo-Ottomanism.

Подано / Submitted: 21.06.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 05.07.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Безпала Валерія Ігорівна — здобувачка ступеня магістра за освітньо-науковою програмою «Бізнес-дипломатія і GR-політики» Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Bezpala Valeriia — Master's student majoring in "Business Diplomacy and Government Relations Politics", National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0001-8268-5538

E-mail: v.bezpala@ukma.edu.ua

Зайченко Ірина Анатоліївна — кандидатка історичних наук, доцентка кафедри міждисциплінарної освіти Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Zaichenko Iryna — PhD in History, Associate Professor, Department of Interdisciplinary Education, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-7916-0490

E-mail: i.zaichenko@ukma.edu.ua

.....
Цитування (Чикаго: виноски і бібліографія):

Безпала, Валерія, та Ірина Зайченко. «Зовнішньополітична стратегія Туреччини в Африці в умовах змін сучасного світопорядку». *Empirio* 2, № 2 (2025): 43–52. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.43-52>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Bezpala, Valeriia, and Iryna Zaichenko. "Turkey's Foreign Policy Strategy in Africa in the Changing World Order." *Empirio* 2, no. 2 (2025): 43–52. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.43-52> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.53-61>
УДК 327.5(61/69+470)

Марта Олійник-Дьомочко

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-9113-5677>

ТРАНСФОРМАЦІЯ ПОЛІТИЧНИХ ІНСТРУМЕНТІВ РОСІЇ В СУБСАХАРСЬКІЙ АФРИЦІ ПІСЛЯ ПОВНОМАСШТАБНОГО ВТОРГНЕННЯ В УКРАЇНУ

На початку XXI ст. Африка дедалі більше привертає увагу міжнародних гравців, зокрема Росії, яка після 2014 р. активізувала свої зусилля з розширення впливу на континенті. Основними цілями Москви є формування іміджу нового полюса сили, забезпечення політичної підтримки на міжнародних майданчиках, доступ до ресурсів та ринків, а також ослаблення позицій Заходу. Для досягнення своїх стратегічних інтересів і зовнішньополітичних цілей Москва застосовує низку інструментів політичного, економічного, військового характеру. У цій статті авторка зосереджується на політичних інструментах, які Росія використовує для просування своїх інтересів у співпраці з країнами Африки, а саме на конкретних змінах до та після початку повномасштабної війни з Україною.

Зокрема, проаналізовано динаміку двосторонніх візитів, зміну в інституційному забезпеченні співпраці, участь африканських делегацій у багатосторонніх форматах співпраці з Росією. Загербницька політика Росії викликає в низки прозахідних країн Африки бажання політично дистанціюватися від Росії, що відображається у зменшенні кількості візитів африканських делегацій до Москви.

Значну увагу приділено використанню Росією м'якої сили: інформаційним кампаніям, освітнім проектам, культурній та релігійній дипломатії. Росія активно просуває власні наративи через медіа та проксі-акторів, що сприяє формуванню позитивного іміджу серед населення окремих африканських країн.

Зроблено висновок: попри економічні обмеження та міжнародну ізоляцію, Росія нарощує свою присутність в Африці, концентруючись на доступних, але впливових механізмах політичної та інформаційної взаємодії. Авторка наголошує, що відповіддю на зростання російської політичної присутності в країнах Африки має бути комплексний підхід з боку європейських країн та України зокрема.

Ключові слова: Африка, Росія, міжнародна співпраця, політична присутність, зовнішня політика, м'яка сила.

Протягом останніх 10 років Росія, перебуваючи під санкційним тиском Заходу, здійснює активну переорієнтацію своєї зовнішньої політики, зокрема через активізацію дипломатичної, економічної, інформаційної та військової діяльності на Африканському континенті. За наративами про дружбу та співпрацю Москва приховує свої справжні цілі щодо використання ресурсного, людського, політичного капіталу країн Африки та дестабілізації континенту. Попри загальне розуміння зростання російської присутності в країнах Африки, важливо дослідити динаміку конкретних інструментів, які використовує Росія, ефективність її стратегії для прогнозування її подальших кроків та вироблення відповідних зовнішньополітичних стратегій для країн, які протистоять агресивній політиці Москви.

Метою статті є порівняльний аналіз політичних інструментів впливу Російської Федерації в країнах Субсахарської Африки до та після повномасштабного вторгнення в Україну у 2022 р.

Окремі аспекти згаданої проблематики досліджено в працях українських науковців і дослідників, зокрема О. Мішина, Ю. Олійника, О. Івасечко, В. Головченка, Г. Ермана, Д. Лободи, О. Карчевської, І. Мусіюк, Д. Москалика. Це питання також перебуває у фокусі уваги багатьох закордонних аналітичних установ, серед яких Африканський центр стратегічних студій (США), Південно-африканський інститут міжнародних відносин (ПАР), Королівський інститут міжнародних відносин (Велика Британія), Стокгольмський інститут дослідження проблем миру (Швеція). Попри зростання дослідницької уваги до присутності Росії в Африці, значна частина наукових праць зосереджена на загальних аспектах її зовнішньої політики або на військовій активності, тоді як детальний аналіз трансформації політичних інструментів впливу до та після повномасштабного вторгнення в Україну залишається недостатньо вивченим. Також бракує кількісного виміру цих змін, зокрема щодо частоти та рівня двосторонніх візитів, участі африканських делегацій у форумах з Росією, масштабів культурної та інформаційної присутності.

З початку XXI ст. країни Африки привертають щораз більшу увагу різних гравців міжнародних відносин через перспективи співпраці та можливі вигоди. Однією з таких країн є Росія, яка з 2014 р. інтенсифікувала зусилля щодо збільшення своєї присутності на Африканському континенті. Така діяльність Москви спрямована на досягнення низки цілей, серед яких можна виокремити: формування іміджу Росії як впливового актора міжнародних відносин і нового полюса сили, за яким слідують країни Глобального Півдня; підтримка африканськими країнами потрібних Росії рішень на міжнародних майданчиках; політичний вплив на внутрішньополітичну ситуацію в окремих африканських країнах з метою отримання доступу до ресурсів чи шляхів нелегальної міграції; привілейований доступ на ринки африканських країн; зменшення політичної, безпекової та економічної ролі Європи та США на Африканському континенті.

У процесі реалізації цих цілей Росія стикається з такими викликами: зростаюча конкуренція за співпрацю з Африкою з боку інших акторів міжнародних відносин, які можуть запропонувати африканським країнам більш вигідні умови співпраці; іміджеві ризики через розв'язану війну з Україною; тиск з боку країн Європи щодо скорочення співпраці з Москвою; обмежена можливість Росії щодо втілення великих інфраструктурних проєктів та надання фінансової економічної допомоги країнам Африки.

Зважаючи на виклики, для досягнення цих інтересів Росія зосереджується на інструментах, які не потребують значних фінансових інвестицій, але мають суттєвий вплив і результативність, зокрема на політичних/дипломатичних інструментах та м'якій силі, які буде докладно розглянуто нижче. Після повномасштабного вторгнення на територію України Росія не зменшила, а навпаки — збільшила використання цих інструментів на Африканському континенті, і з'ясування динаміки цих змін також є одним із завдань цієї статті.

Про пріоритизацію співпраці з Африкою свідчить насамперед активний політичний діалог, який Москва веде з країнами континенту. Після повномасштабного вторгнення Росія намагається посилити свою політичну присутність в Африці шляхом поліпшення інституційного забезпечення співпраці, збільшення кількості візитів та проведення багатосторонніх заходів. Важливим елементом також є залежність окремих політичних режимів континенту від Москви, проте через комплексність це питання потребує окремого дослідження.

Якщо розглядати інституційне забезпечення співпраці Росії та Африки, то Москва, станом на квітень 2025 р., має посольства в 42 із 54 африканських держав¹ (Алжир, Ангола, Бенін, Ботсвана, Буркіна-Фасо, Бурунді, Габон, Гана, Гвінея, Гвінея-Бісау, ДРК, Джибуті, Єгипет, Ефіопія, Замбія, Зімбабве, Кабо-Верде, Камерун, Кенія, Кот-д'Івуар, Лівія, Мадагаскар, Малі, Мавританія, Маврикій, Марокко, Мозамбік, Намібія, Нігерія, Республіка Конго, Сенегал, Сейшельські Острови, Судан, Танзанія, Туніс, Уганда, ЦАР, Чад, Екваторіальна Гвінея, Еритрея, ПАР). У 2023 р. Росія відкрила два з цих посольств — у Буркіна-Фасо та Екваторіальній Гвінеї, у планах — відкриття дипустанов у Гамбії, Ліберії, Коморських Островах, Південному Судані, Нігері, Сьєрра-Леоне та Того.

Для забезпечення системності російського підходу до співпраці з Африкою в лютому 2025 р. в структурі російського міністерства закордонних справ було створено новий Департамент партнерства з Африкою², очолюваний Тетяною Довгаленко. Варто зазначити, що ще однією помітною фігурою є Михайло Богданов, спецпредставник президента Росії по Близькому Сходу та країнах Африки, який разом з міністром Сергієм Лавровим та згаданою Тетяною Довгаленко забезпечують політичну кооперацію з країнами континенту. Відкриття нових дипломатичних установ на Африканському континенті та створення окремого підрозділу, який займатиметься співпрацею з Африкою, — в період після повномасштабного вторгнення — є свідченням важливості Африки для довгострокових російських політичних та економічних інтересів.

Наступним показником, який свідчить про трансформацію російської політичної та дипломатичної присутності в Африці, є кількість візитів африканських делегацій до Росії. Якщо проаналізувати інформацію на офіційному сайті російського МЗС стосовно зустрічей міністра закордонних справ Сергія Лаврова з представниками африканських країн (не враховуючи зустрічі в межах багатосторонніх форматів, як-от БРІКС чи засідання Генеральної Асамблеї ООН), то можна зауважити таку динаміку. У період з 1 січня 2018 р. по 22 лютого 2022 р. відбулися 34 візити до Москви представників таких країн, як Нігер, Ефіопія, Ангола, Гана, Кот-д'Івуар, Єгипет, Малі, Кабо-Верде, Алжир, Замбія, Лесото, Сьєрра-Леоне, Мадагаскар, Еритрея, Мозамбік, ПАР, Чад, Гвінея-Бісау, Руанда, Джибуті, Габон, Південний Судан. У період з 1 березня 2022 р. до 7 квітня 2025 р. таких візитів було 21: ПАР, Зімбабве, Судан, Єгипет, Сенегал, Республіка Конго, Сьєрра-Леоне, Нігерія, Есватіні, Гамбія, Туніс, Сомалі, Уганда, Бурунді, Еритрея, Малі, Буркіна-Фасо, Нігер.

Простежується динаміка скорочень візитів африканських делегацій до Москви з огляду на триваючу війну Росії з Україною і близькість до ЄС та України частини країн (зокрема Гана, Кот-д'Івуар, Замбія, Руанда, Джибуті, Лесото), що також можна розцінити як намагання дистанціюватися від Москви. Цей момент Росія намагається компенсувати, нарощуючи кількість візитів міністра закордонних справ Сергія Лаврова на Африканський континент. Зокрема, з лютого 2022 р. було 5 турне та кілька візитів до окремих країн:

- 24–27 липня 2022 р. — Єгипет, Конго, Уганда, Ефіопія;
- 23–26 січня 2023 р. — ПАР, Есватіні, Ангола, Еритрея;
- 7–9 лютого 2023 р. — Малі, Мавританія, Судан;
- 29 травня — 2 червня 2023 р. — Кенія, Бурунді, Мозамбік, ПАР;
- 3–5 червня 2024 р. — Конго, Гвінея, Чад, Буркіна-Фасо;
- візити до окремих країн: Алжир (10 травня 2022 р.), Туніс (на 6 сесію Російсько-арабського форуму у 2023 р., візит до ПАР на сесію БРІКС у 2023 р. та робоча зустріч G-20 у 2025 р.).

Для порівняння: з 1 січня 2018 р. по 22 лютого 2022 р. закордонних візитів Лаврова до Африки було значно менше: двічі він їздив до Єгипту (6 квітня 2019 р. та 12 квітня 2021 р.), 5–9 березня 2018 р. відвідав Анголу, Намібію, Мозамбік, Руанду, Зімбабве, Ефіопію, а 24–26 січня 2019 р. — Туніс, Марокко, Алжир.

¹ Karolina Lindén, "Russia's relations with Africa Small, military-oriented and with destabilising effects," *FOI Studies in African Security*, January 16, 2023, <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI%20Memo%208090>.

² François Soudan, "Fustiger l'action de la Russie en Afrique est une rengaine française bien rodée," *Jeune Afrique*, March 4, 2025, <https://www.jeuneafrique.com/1664476/politique/fustiger-laction-de-la-russie-en-afrique-est-une-rengaine-francaise-bien-rodée/>.

На відміну від міністра Лаврова, президент Росії Володимир Путін нечасто відвідував країни континенту: у 2006 р. — Алжир, ПАР, Марокко, у 2008 р. — Лівію, у 2017 р. — Єгипет, у 2018 р. — ПАР для участі в саміті БРІКС. У 2023 р. Міжнародний кримінальний суд видав ордер на арешт президента Росії Володимира Путіна, що унеможливило його візити до країн Африканського континенту.

Водночас протягом 2015–2019 рр. Росію з особистими візитами (не в рамках багатосторонньої співпраці) відвідали президенти таких африканських країн, як ПАР, Зімбабве, Судан, Гвінея, ЦАР, Руанда, Габон, Сенегал, Ангола, Конго, Мозамбік³, а протягом 2022–2025 рр. — президенти Гвінеї-Бісау (2 рази — 2022 р., 2025 р.), Сенегалу (2022 р.), Еритреї (2023 р.), Південного Судану (2023 р.), Екваторіальної Гвінеї (2024 р.), Чаду (2024 р.), Республіки Конго (2024 р.). Як і щодо міністерських візитів, спостерігається зменшення їхньої кількості, що підтверджує попередню тезу про небажання африканських політиків мати іміджеві втрати через відкрите декларування політичної співпраці з Росією.

Ще одним механізмом для забезпечення політичного діалогу між Москвою та країнами Африки є багатосторонні майданчики: Російсько-арабський форум співпраці (2019 р., 2023 р.), Парламентська конференція «Росія — Африка» (2019 р., 2023 р.), Перша міністерська конференція «Росія — Африка» (2024 р.). Варто зазначити, що більшість багатосторонніх майданчиків були ініційовані Росією ще в період до повномасштабного вторгнення, проте після 2022 р. кількість країн, перші особи яких приїжджають на подібні російські заходи, є суттєво нижчою.

На підтвердження можна навести найважливішу політичну подію в співпраці між Росією та країнами Африки — Форум «Росія — Африка», який у баженні російського керівництва є свідченням важливості Африки для російської зовнішньої політики і є копією схожих форматів співпраці країн Африки з Японією, Китаєм, США. Перший саміт відбувся 23–24 жовтня 2019 р. в Сочі, до заходу долучилися представники всіх 54 африканських держав, зокрема 43 глави держав або урядів⁴. Другий саміт було заплановано спочатку на 2022 р., проте через повномасштабне вторгнення його довелося відкласти, він відбувся 27–28 липня 2023 р. в Санкт-Петербурзі. У ньому взяли участь делегації з 49 африканських країн, але лише 17 були представлені главами держав, що майже втричі менше порівняно з першим самітом⁵, і це додатково підтверджує попереднє припущення про намагання деяких країн Африки дистанціюватися від Росії.

Отже, можемо зазначити, що Росія нарощує політичну та дипломатичну співпрацю з континентом: створює нові установи, збільшує кількість турне міністра закордонних справ. Проте співпраця з Росією та візити до Москви можуть призвести до критики політиків африканських країн і створити ризики для відносин з іншими важливими для них партнерами, тож, щоб цього уникнути, вони вдаються до послаблення політичного діалогу. Хоча жодна з країн Африки не розірвала відносини з Росією та не долучилася до санкцій, зменшення кількості візитів є позитивним сигналом про можливість роботи з країнами континенту задля більшого засудження ними дій Москви.

Маючи обмежені економічні можливості для співпраці з Африкою — інвестиції з Росії становлять лише 1 % від усіх інвестицій, які отримує Африка, а торгівля — лише 24,5 млрд дол.⁶ (станом на 2024 р. Росія є 15-м торговим партнером Африки), — Москва для втілення своїх цілей та зростання присутності в Африці покладається, окрім уже згадуваних інструментів, ще й на м'яку силу, а саме на такі її елементи: інформаційні кампанії, освітні ініціативи, культурний діалог та церкву.

³ Paul Stronski, "Late to the Party: Russia's Return to Africa," *Carnegie Endowment for International Peace*, October 16, 2019, <https://carnegieendowment.org/research/2019/10/late-to-the-party-russias-return-to-africa?lang=en>.

⁴ Payce Madden, "Africa in the news: Russia-Africa summit, Botswana's election, and Africa's new growth projections," *The Brookings Institution*, October 26, 2019, <https://www.brookings.edu/articles/africa-in-the-news-russia-africa-summit-botswanas-election-and-africas-new-growth-projections-russia-hosts-first-africa-heads-of-state-summit/>

⁵ Tighisti Amare and Alex Vines, "Russia-Africa summit fails to deliver concrete results," *Chatham House*, August 2, 2023, <https://www.chathamhouse.org/2023/08/russia-africa-summit-fails-deliver-concrete-results>.

⁶ Gurjit Singh, "Russia enhances African engagement," *Gateway House*, January 2, 2025, <https://www.gatewayhouse.in/russia-enhances-african-engagement/>

За даними Африканського центру стратегічних досліджень⁷, у 2024 р. Росія була основним постачальником дезінформації в Африці, спонсуючи 80 задокументованих кампаній, спрямованих на понад 22 країни протягом останніх двох років. Це становить майже 40 % усіх кампаній з дезінформації в Африці. Для порівняння, у 2022 р. таких пропагандистських інформаційних кампаній було 16. Крім того, після 2022 р. російський пропагандистський канал RT відкрив офіс в Алжирі⁸, за невідомою інформацією, ще один офіс діє в ПАР. Sputnik запустив франкомовну платформу з назвою Sputnik Afrique в липні 2022 р. Росія також використовує проксі-сервери, як-от камерунський телеканал Afrique Média, який поширює пропаганду та дезінформацію серед широкої франкомовної аудиторії в Західній і Центральній Африці⁹. Окрім телеканалів, Росія використовує лідерів громадської думки та блогерів як рупори для своєї пропаганди (відомими прикладами є Кемі Себа, Наталі Ямб, Адам Бен Діарра, Мамаду Ба (Doc Bah), Роберт Дісс (Youri Communication), Мамаду Сідібе та Іссу Діавару, які мають широку аудиторію в соцмережах). Завдяки залученню широкого кола акторів та інформаційних майданчиків Росії вдається наситити інформаційний простір Африки потрібними їй наративами та в певних випадках схилити політиків до ухвалення потрібних Москві рішень. Згідно з даними Gallup World Poll, зі зростанням кількості інформаційних кампаній у Сахелі частка респондентів, які схвалюють лідерство Росії, зросла з 64 % у 2019 р. до 89 % у 2023 р. в Малі та з 55 % до 81 % у Буркіна-Фасо за той самий період¹⁰.

Іншим компонентом м'якої сили Росії є церква: у 2021 р. Росія створила Патріарший екзархат Африки, неканонічне утворення Російської православної церкви для діяльності на Африканському континенті. За три роки роботи екзархату РПЦ на континенті було відкрито парафії у 30 країнах, половина з яких з'явилась у 2022 р.¹¹

Росія також продовжує практику Радянського Союзу, надаючи стипендії для навчання студентів з Африки в університетах РФ. Після повномасштабного російського вторгнення в Україну кількість стипендій зростає: на 2021 навчальний рік було виділено 2,1 тис. бюджетних місць для громадян африканських держав, на 2022 р. — 2,3 тис. місць, на 2023/2024 н. р. — 4,7 тис. місць, на 2025/2026 н. р. заплановано 4816 бюджетних місць. Потрапляючи в російські виші, африканські студенти стають жертвами тотальної пропаганди, яку потім поширюють серед місцевого населення на своїй батьківщині. В освітній та науковій сферах налагодженням співпраці займається також Інститут Африки Російської академії наук, який через організовані заходи сприяє поширенню російських наративів у науковій сфері африканських країн.

Щодо культурної співпраці основними інституціями, на які покладається Росія, є «Російські доми» (керовані «Росспівробітництвом») та ГО «Африканська ініціатива». Частина «Російських домів» діяла ще в період існування Радянського Союзу і після 1991 р. перейшла під управління Росії, зокрема в Ефіопії, Єгипті, Конго, Замбії, ПАР, Марокко. Після 2022 р. Москва зосередилась більш інтенсивно на культурній експансії: було відкрито нові «Російські доми» в Сенегалі, Екваторіальній Гвінеї, ЦАР, Тунісі, Ефіопії. Партнерські «Російські доми» планують відкрити в таких країнах, як Алжир, Малі, Нігер, Гвінея, Сомалі, Сьєрра-Леоне, ЦАР, Чад, Екваторіальна Гвінея, Судан, Ангола; їх відкривають на базі або у співпраці з місцевими африканськими культурними чи громадськими організаціями. У цих центрах проходять російські культурні заходи, курси російської мови, кінопокази, благодійні заходи, а також працюють центри додаткової освіти, зокрема в Тунісі, Танзанії, Ефіопії, Замбії, в планах відкрити такі центри в Марокко та Тунісі.

⁷ "Mapping a Surge of Disinformation in Africa," Africa Center for Strategic Studies, March 13, 2024, <https://africacenter.org/spotlight/mapping-a-surge-of-disinformation-in-africa/>

⁸ "RT moves its pawns in Africa, opening a bureau in Algeria," *Reporters sans frontières*, April 4, 2023, <https://rsf.org/en/rt-moves-its-pawns-africa-opening-bureau-algeria>.

⁹ "Russia Turns to TV to Influence African Audiences," *Africa Defense Forum*, September 10, 2024, <https://adf-magazine.com/2024/09/russia-turns-to-tv-to-influence-african-audiences/>

¹⁰ Ludovic Terren, Peter Van Aelst, and Thomas Van Damme, "Shifting alliances in West Africa: Measuring Russian engagement to support counter-FIMI strategies?," *European Union Institute for Security Studies*, April 23, 2025, <https://www.iss.europa.eu/publications/briefs/shifting-alliances-west-africa-measuring-russian-engagement-support-counter>.

¹¹ «У країнах Африки активізувалася діяльність Російської православної церкви», *Укрінформ*, <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3979236-u-krainah-afriki-aktivizovalasa-dialnist-rosijskoi-pravoslavnoi-cerkvi-cpd.html>.

У 2023 р. було створено ГО «Африканська ініціатива» для налагодження відносин культурного та інформаційного характеру з африканськими країнами. Організація проводить десятки конференцій, показів фільмів, благодійних акцій та фестивалів в африканських країнах з 2023 р.¹² Зокрема, в культурній сфері вона організувала такі події, як «Уроки дружби» в Буркіна-Фасо, шаховий турнір в Екваторіальній Гвінеї, освітній проєкт для молодих лідерів в Алжирі, показ фільмів «Родина честних людей: путь к свободе», «Турист» (ЦАР, Буркіна-Фасо), суботники, роздача шкільного приладдя, книг та продуктових наборів, виставки про внесок Радянського Союзу в деколонізацію Африки тощо.

Отже, можна зазначити, що після лютого 2022 р. Росія значно активізувала використання м'якої сили в Африці: кількість стипендій для студентів зросла вдвічі, з'явилося щонайменше 5 нових «Російських домів» та планують відкрити ще 11 партнерських закладів такого типу, вчетверо зросла кількість інформаційних кампаній, спрямованих на країни континенту. Ризики такого посилення російської присутності полягають у зростанні антизахідних настроїв та маніпулюванні суспільною думкою країн Африки на користь Москви, формуванні оманливого позитивного іміджу Росії серед населення країн Африки, що в перспективі виливається в підігрівання нестабільності, економічні та безпекові ризики для країн континенту.

Відповіддю на зростання російської присутності в Африці з боку європейських країн повинен бути багатокомпонентний підхід, який би охоплював як економічну співпрацю на взаємовигідних умовах, так і внесок у проєкти модернізації континенту (зокрема в межах програми Global Gateway, яку розвиває Європейський Союз), роботу в інформаційному просторі з розвінчання міфів російської пропаганди (співпраця між дослідницькими та громадськими організаціями, робота з африканськими медіа та журналістами, проведення тренінгів медіаграмотності тощо), кооперацію в безпековій сфері через запит від африканських країн на той тип підтримки, який їм потрібний, розвиток відносин з регіональними африканськими об'єднаннями, співпрацю в освітній галузі через спрощення здобуття європейської освіти для студентів з Африки, надання стипендій.

Російська присутність в Африці спрямована на шкоду європейським країнам, зокрема й Україні. Серед позитивних кроків з протидії російській присутності в Африці, які робить Київ, можна виокремити: зростання дипломатичної присутності, організація візитів африканських журналістів до України, робота з африканськими випускниками українських університетів. Також є кілька унікальних кроків у сфері контрпропаганди, які можна втілювати вже зараз у співпраці з африканськими країнами: організація спільних тренінгів для журналістів з фактчекінгу, проведення для студентів/учнів онлайн-навчання з медіаграмотності, співпраця між українськими громадськими організаціями в медіасфері та африканськими колегами з викриття й розвінчання мереж російської пропаганди.

Висновки. З 2014 р. Росія активізувала свою політичну присутність на Африканському континенті, прагнучи закріпити статус впливового міжнародного актора та забезпечити політичні й економічні вигоди. Незважаючи на посилення конкуренції та внутрішні обмеження, Москва робить ставку на політичні й дипломатичні інструменти, що не потребують значних фінансових витрат. Після початку повномасштабної війни проти України Росія лише інтенсифікувала зусилля щодо посилення співпраці з Африкою.

Можна навести такі кількісні показники трансформації російської співпраці з країнами Африки: скорочення кількості візитів африканських делегацій до Москви на 39 %, зростання кількості турне російського міністра закордонних справ до країн Африки у 2,5 раза, відкриття 2 нових посольств та плани на відкриття 7 нових дипустанов, зменшення втричі у 2023 р. проти 2019 р. кількості глав держав, присутніх на Форумі «Росія — Африка».

Рідші візити африканських делегацій до Москви є намаганням деяких країн Африки дистанціюватися від Росії, тоді як інтенсифікація кількості візитів Лаврова до країн Африки свідчить про бажання Росії посилити свою співпрацю з країнами континенту, зменшивши негативний

¹² Allan Cheboi and Eliud Akwei, "African Initiative: Russia's new mouthpiece in Africa," *African Digital Democracy Observatory*, February 6, 2024, <https://disinfo.africa/african-initiative-russias-new-mouthpiece-in-africa-65aa76fcc255>.

ефект в іміджевому плані у зв'язку з війною, а створення нових установ (як у структурі МЗС, так і представництв) — про важливість співпраці з Африкою та довгостроковість російських цілей у цьому напрямі.

Щодо м'якої сили, то після лютого 2022 р. кількість стипендій для студентів зросла вдвічі, з'явилося щонайменше 5 нових «Російських домів», вчетверо зросла кількість інформаційних кампаній, спрямованих на країни континенту, з'явилося 30 парафій РПЦ за 3 роки.

У відповідь на зростання російської присутності в Африці європейським країнам та Україні зокрема слід реалізовувати комплексний підхід, який передбачає розвиток економічної співпраці, підтримку модернізаційних ініціатив, активну інформаційну роботу та освітні програми. Попри вже докладені зусилля, зокрема з боку України, є значний потенціал для подальшого посилення взаємодії з африканськими партнерами в протидії російській дезінформації.

Список використаної літератури

- Укрінформ. «У країнах Африки активізувалася діяльність Російської православної церкви». *Укрінформ*, 7 квітня 2025. <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3979236-u-krainah-afriki-aktivizuvalasa-dialnist-rosijskoi-pravoslavnoi-cerkvi-cpd.html>.
- Africa Center for Strategic Studies. “Mapping a Surge of Disinformation in Africa.” *Africa Center for Strategic Studies*, March 13, 2024. <https://africacenter.org/spotlight/mapping-a-surge-of-disinformation-in-africa/>.
- Africa Defense Forum. “Russia Turns to TV to Influence African Audiences.” *Africa Defense Forum*, September 10, 2024. <https://adf-magazine.com/2024/09/russia-turns-to-tv-to-influence-african-audiences/>.
- Amare, Tighisti, and Alex Vines. “Russia-Africa summit fails to deliver concrete results.” *Chatham House*, August 2, 2023. <https://www.chathamhouse.org/2023/08/russia-africa-summit-fails-deliver-concrete-results>.
- Cheboi, Allan, and Eliud Akwei. “African Initiative: Russia’s new mouthpiece in Africa.” *African Digital Democracy Observatory*, February 6, 2024. <https://disinfo.africa/african-initiative-russias-new-mouthpiece-in-africa-65aa76fcc255>.
- Lindén, Karolina. “Russia’s relations with Africa Small, military-oriented and with destabilising effects.” *FOI Studies in African Security*, January 16, 2023. <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI%20Memo%208090>.
- Madden, Payce. “Africa in the news: Russia-Africa summit, Botswana’s election, and Africa’s new growth projections.” *The Brookings Institution*, October 26, 2019. <https://www.brookings.edu/articles/africa-in-the-news-russia-africa-summit-botswanas-election-and-africas-new-growth-projections-russia-hosts-first-africa-heads-of-state-summit/>.
- Reporters sans frontières. “RT moves its pawns in Africa, opening a bureau in Algeria.” *Reporters sans frontières*, April 4, 2023. <https://rsf.org/en/rt-moves-its-pawns-africa-opening-bureau-algeria>.
- Singh, Gurjit. “Russia enhances African engagement.” *Gateway House*, January 2, 2025. <https://www.gatewayhouse.in/russia-enhances-african-engagement/>.
- Soudan, François. “Fustiger l’action de la Russie en Afrique est une rengaine française bien rodée.” *Jeune Afrique*, March 4, 2025. <https://www.jeuneafrique.com/1664476/politique/fustiger-laction-de-la-russie-en-afrique-est-une-rengaine-francaise-bien-rodee/>.
- Stronski, Paul. “Late to the Party: Russia’s Return to Africa.” *Carnegie Endowment for International Peace*, October 16, 2019. <https://carnegieendowment.org/research/2019/10/late-to-the-party-russias-return-to-africa?lang=en>.
- Tren, Ludovic, Peter Van Aelst, and Thomas Van Damme. “Shifting alliances in West Africa: Measuring Russian engagement to support counter-FIMI strategies.” *European Union Institute for Security Studies*, April 23, 2025. <https://www.iss.europa.eu/publications/briefs/shifting-alliances-west-africa-measuring-russian-engagement-support-counter>.

Bibliography

- Africa Center for Strategic Studies. “Mapping a Surge of Disinformation in Africa.” *Africa Center for Strategic Studies*, March 13, 2024. <https://africacenter.org/spotlight/mapping-a-surge-of-disinformation-in-africa/>.
- Africa Defense Forum. “Russia Turns to TV to Influence African Audiences.” *Africa Defense Forum*, September 10, 2024. <https://adf-magazine.com/2024/09/russia-turns-to-tv-to-influence-african-audiences/>.

- Amare, Tighisti, and Alex Vines. "Russia-Africa summit fails to deliver concrete results." *Chatham House*, August 2, 2023. <https://www.chathamhouse.org/2023/08/russia-africa-summit-fails-deliver-concrete-results>.
- Cheboi, Allan, and Eliud Akwei. "African Initiative: Russia's new mouthpiece in Africa." *African Digital Democracy Observatory*, February 6, 2024. <https://disinfo.africa/african-initiative-russias-new-mouthpiece-in-africa-65aa76fcc255>.
- Lindén, Karolina. "Russia's relations with Africa Small, military-oriented and with destabilising effects." *FOI Studies in African Security*, January 16, 2023. <https://www.foi.se/rest-api/report/FOI%20Memo%208090>.
- Madden, Payce. "Africa in the news: Russia-Africa summit, Botswana's election, and Africa's new growth projections." *The Brookings Institution*, October 26, 2019. <https://www.brookings.edu/articles/africa-in-the-news-russia-africa-summit-botswanas-election-and-africas-new-growth-projections-russia-hosts-first-africa-heads-of-state-summit/>.
- Reporters sans frontières. "RT moves its pawns in Africa, opening a bureau in Algeria." *Reporters sans frontières*, April 4, 2023. <https://rsf.org/en/rt-moves-its-pawns-africa-opening-bureau-algeria>.
- Singh, Gurjit. "Russia enhances African engagement." *Gateway House*, January 2, 2025. <https://www.gatewayhouse.in/russia-enhances-african-engagement/>.
- Soudan, François. "Fustiger l'action de la Russie en Afrique est une rengaine française bien rodée." *Jeune Afrique*, March 4, 2025. <https://www.jeuneafrique.com/1664476/politique/fustiger-laction-de-la-russie-en-afrique-est-une-rengaine-francaise-bien-rodée/>.
- Stronski, Paul. "Late to the Party: Russia's Return to Africa." *Carnegie Endowment for International Peace*, October 16, 2019. <https://carnegieendowment.org/research/2019/10/late-to-the-party-russias-return-to-africa?lang=en>.
- Tirren, Ludovic, Peter Van Aelst, and Thomas Van Damme. "Shifting alliances in West Africa: Measuring Russian engagement to support counter-FIMI strategies." *European Union Institute for Security Studies*, April 23, 2025. <https://www.iss.europa.eu/publications/briefs/shifting-alliances-west-africa-measuring-russian-engagement-support-counter>.
- Ukrinform. "U krainakh Afryky aktyvizuvalasia diialnist Rosiiskoi pravoslavnoi tserkvy." *Ukrinform*, April 7, 2025. <https://www.ukrinform.ua/rubric-world/3979236-u-krainah-afriki-aktivizuvalasa-dialnist-rosijskoi-pravoslavnoi-cerkvi-cpd.html> [in Ukrainian].

Marta Oliynyk-Domochko

National University of Kyiv-Mohyla Academy

TRANSFORMATION OF RUSSIA'S POLITICAL INSTRUMENTS IN SUB-SAHARAN AFRICA AFTER THE FULL-SCALE INVASION IN UKRAINE

Abstract

Since the beginning of the 21st century, Africa has attracted increasing attention from international actors, particularly Russia, which intensified its efforts to expand influence on the continent after 2014. Moscow's key objectives include projecting itself as a new pole of power, securing political support on international platforms, gaining access to resources and markets, and weakening Western influence. To achieve its strategic interests and foreign policy goals, Russia employs a range of political, economic, and military tools.

This article focuses on the political instruments Russia uses to promote its interests in cooperation with African countries, with particular attention to changes in the application of these tools before and after the onset of its full-scale war against Ukraine. It analyzes the dynamics of bilateral visits, transformations in institutional cooperation frameworks, and the participation of African delegations in

multilateral formats with Russia. Russia's aggressive policy has prompted some pro-Western African countries to distance themselves politically, as reflected in a decline in official visits to Moscow.

Considerable attention is given to Russia's use of soft power: information campaigns, educational initiatives, and cultural and religious diplomacy. Through media and proxy actors, Russia actively promotes its own narratives, contributing to the formation of a positive image among populations in certain African countries.

In conclusion, despite economic constraints and international isolation, Russia is expanding its presence in Africa by focusing on accessible yet influential mechanisms of political and informational engagement. The author emphasizes that a comprehensive response from European countries and Ukraine is necessary to counter the growing Russian political influence in Africa.

Keywords: Africa, Russia, international cooperation, political presence, foreign policy, soft power.

Подано / Submitted: 30.04.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 13.05.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Олійник-Дьомочко Марта Сергіївна — кандидатка політичних наук, старша викладачка кафедри між-дисциплінарної освіти факультету «Києво-Могилянська школа професійної та неперервної освіти», Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Oliynyk-Domochko Marta — PhD in Political Science, Senior Lecturer, Department of Interdisciplinary Education, Faculty "Kyiv-Mohyla School of Professional and Continuing Education," National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-9113-5677

E-mail: m.oliynyk-domochko@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Олійник-Дьомочко, Марта. «Трансформація політичних інструментів Росії в Субсахарській Африці після повномасштабного вторгнення в Україну». *Empirio* 2, № 2 (2025): 53–61. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.53-61>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Oliynyk-Domochko, Marta. "Transformation of Russia's Political Instruments in Sub-Saharan Africa after the Full-scale Invasion in Ukraine." *Empirio* 2, no. 2 (2025): 53–61. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.53-61> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.62-67>

УДК 330.1

Віктор Галасюк

Державний науково-дослідний інститут інформатизації та моделювання економіки;

Києво-Могилянська бізнес-школа

<https://orcid.org/0009-0001-0467-4956>

ПЕРСПЕКТИВИ РОЗВИТКУ БІЗНЕСУ В КОНТЕКСТІ ВИБОРУ СТРАТЕГІЧНИХ РІШЕНЬ

У практиці бізнес-менеджменту та науковій літературі акцент традиційно роблять на підвищенні ефективності ведення бізнесу: оптимізації процесів, управлінні витратами, розвитку компетенцій персоналу, впровадженні інновацій тощо. Однак меншою мірою досліджено фундаментальне питання, чи правильну справу було обрано з самого початку та на що слід звертати увагу, щоб не помилитися з вибором бізнесу.

У цьому контексті постає потреба переосмислення пріоритетів та інструментарію не лише щодо того, як ефективно вести бізнес (doing things right), а насамперед — яким бізнесом доцільно займатися (doing the right things). Адже навіть ідеальне управління в неперспективному бізнесі не забезпечить довготривалого успіху, на відміну від хай навіть спочатку недосконалої діяльності у високopersпективній сфері, де згодом можливе поступове вдосконалення операційних процесів.

Аналогічну логіку можна екстраполювати і на рівень публічного управління та економічної/промислової політики. Традиційно державна економічна політика зосереджується на поліпшенні умов ведення бізнесу загалом: дерегуляції, зниженні податкового навантаження, розвитку інфраструктури, підтримці МСП. Це, безумовно, важливо, однак часто випускають з уваги стратегічно важливе питання: яку саме економічну активність держава має стимулювати в першу чергу? Чи інвестують державні ресурси в ті сектори, які мають найвищий потенціал зростання, віддачі та продуктивності?

У статті запропоновано евристику для стратегічного вибору виду бізнесу / економічної діяльності, що базується на трьох критеріях, які визначають їхню довгострокову привабливість та перспективність: 1) зростаюча віддача, 2) масштабованість, 3) наявність/доступ до ресурсів.

Практична цінність запропонованої концептуальної моделі полягає в тому, що вона є універсальною і може застосовуватись в економічних системах різного рівня — особа, домогосподарство, компанія, місто, країна, олігон.

Ключові слова: менеджмент, евристика, бізнес-стратегія, бізнес-модель, економічна спеціалізація, економічна політика, економічна трансформація, економічна інженерія, зростаюча віддача, масштабованість, ресурси.

Критично важлива роль економічної спеціалізації — зосередження на тих чи інших видах економічної діяльності (ремеслах, індустріях, продуктах) — була відома людству протягом століть. Ще у 1620 році Френсіс Бекон заклав у соціальних науках парадигму, згідно з якою є величезна різниця «між життям людей у найцивілізованішій провінції Європи та у найдикішому, варварському районі Нової Індії... І ця різниця походить не від ґрунту, клімату, раси, а від ремесел»¹.

У сучасних дослідженнях Еріка Райнерта, Рікардо Хаусманна, Цезаря Ідальго та їхніх колег цю ідею було розвинуто і максимально кристалізовано. Професор Е. Райнерт наголошує: «Вибір професії визначатиме рівень заможності країни тією самою мірою, якою він визначає рівень заможності індивіда»². Він додатково загострює цю тезу: «багатство країни безпосередньо залежить від того, що вона виробляє»³. Райнерт дійшов цих висновків у результаті вивчення сотень років історії економічної думки, політики та розвитку різних країн, тоді як Хаусманн, Ідальго та їхні колеги, по суті, дійшли аналогічних висновків, використовуючи кількісні методи, запровадивши концепції «продуктового простору» та «економічної складності»⁴.

Аналогічні принципи проявляються на корпоративному рівні, причому не тільки в бізнесі, а й у громадських організаціях. Пітер Друкер наголосив: «Немає нічого настільки марного, як дуже ефективно робити те, чого взагалі не слід було робити»⁵.

Але як зорієнтуватися, яким видом бізнесу чи економічної діяльності варто займатись, а яким — ні? Як в умовах невизначеності й дефіциту інформації не потрапити в пастку гонитви за ефективністю в «не тому» бізнесі, продукті чи бізнес-моделі? Необхідна базова евристика, що слугуватиме фільтром першого рівня для ухвалення стратегічних рішень⁶ щодо бізнесової та економічної спеціалізації (до проведення повного *due diligence* та детальних розрахунків). Саме формуванню такої евристики й присвячена ця стаття, *предметом дослідження* в якій є стратегічний вибір економічної спеціалізації в економічних системах різного рівня (домогосподарство, компанія, місто, країна), зокрема щодо трансформації структури економіки та дизайну ринків, запуску / придбання нового бізнесу, формування бізнес-моделей і портфелів продуктів.

Мета дослідження — виробити евристику вибору високоперспективних видів бізнесу / економічної діяльності, якою можуть користуватись економічні агенти — від індивідуальних підприємців під час ухвалення інвестиційних рішень до топосадовців у процесі формування економічної політики.

Більшість економічних агентів — від індивідуальних підприємців до урядів — фокусуються переважно на внутрішніх аспектах організації діяльності: підвищенні ефективності процесів, зменшенні витрат, автоматизації та пришвидшенні операцій, маркетингових інноваціях тощо. Проте цінність цих зусиль має обмежений ефект, якщо сам вид діяльності має спадну чи лінійну віддачу або структурно обмежений у масштабуванні через малий ринок чи принципову недоступність ресурсів. Як слушно зауважує Клейтон Крістенсен у «Дилемі інноватора», домінуючі компанії можуть втрачати позиції не через неефективність, а через те, що тримаються за рецепти минулого успіху замість використання проривних технологій⁷. Німецькому теологу й антинацистському дисиденту Дитриху Бонгефферу приписують цю важливу ідею: «Якщо ви сіли не в той потяг, немає жодного сенсу бігти проти руху по вагону».

¹ Francis Bacon, *Novum Organum*, Book 1, Section CXXIX, http://www.constitution.org/bacon/nov_org.htm.

² Erik S. Reinert, *How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor* (London: Constable, 2007).

³ Ibid.

⁴ Ricardo Hausmann, César A. Hidalgo, Sebastián Bustos, Michele Coscia, Alexander Simoes, Sarah Chung, Juan Jimenez, and Muhammed A. Yildirim, *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*, Part I (Cambridge, MA: Center for International Development at Harvard University, 2013), https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/atlas_2013_part1.pdf.

⁵ Peter F. Drucker, "Managing for Business Effectiveness," *Harvard Business Review*, May–June 1963.

⁶ Eric Van den Steen, "A Formal Theory of Strategy," Working Paper 13-HBS-1312, Harvard Business School, December 14, 2013, https://web.mit.edu/people/evds/research/pdf/WP13_HBS1312_TheoryStrategy.pdf.

⁷ Clayton M. Christensen, *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail* (Harvard Business Review Press, 1997).

Тобто фундаментальний вибір виду бізнесу / економічної діяльності — це не просто операційне питання, а стратегічне⁶. Це засадниче «дизайн-рішення» на рівні архітектури економічної системи. Воно зумовлює граничні можливості всіх наступних дій та межі операційної ефективності.

У запропонованій моделі для стратегічного вибору перспективного бізнесу або економічної спеціалізації виділено три ключові критерії, які мають бути проаналізовані до ухвалення рішення.

1. Зростаюча віддача (Increasing Returns to Scale)

Бізнес, побудований на діяльності зі зростаючою віддачею, апіорі має кращі перспективи розвитку. У такому бізнесі зі зростанням масштабів діяльності гранична собівартість скорочується, а прибутковість кожної додаткової одиниці продукції зростає. Маржинальність бізнесу підвищується разом із масштабом. Що більшим стає такий бізнес, то прибутковішим.

Джерелом зростаючої віддачі можуть бути як сама галузь, так і технологія виробництва або бізнес-модель. Кожна наступна тонна вугілля коштує більше — у зусиллях, грошах і навіть у людських життях. У цьому бізнесі віддача спадна. У послугах перукаря чи таксі вона, в найкращому разі, стала. А от у продуктовому сегменті ІТ-індустрії віддача зростає — часто експоненційно. Технологічні компанії, зокрема ІТ-платформи з мережевими ефектами (Facebook, YouTube, LinkedIn), є типовими прикладами бізнесів зі зростаючою віддачею. Тож недарма саме такі компанії — серед найдорожчих у світі.

Натомість сировинні галузі та індустрії, що залежать від ручної праці — як-от видобуток корисних копалин чи традиційне фермерство, — демонструють спадну або сталу віддачу: масштаб не додає маржинальності. Так, із зростанням обсягів діяльності прибутки теж збільшуються, але значно повільніше. Таке масштабування є екстенсивним і не забезпечує експоненційного зростання віддачі.

2. Масштабованість (Scalability)

Масштабованість — це здатність бізнесу зростати без жорстких обмежень доволі високими темпами протягом тривалого часу. Цей критерій охоплює технологічну, операційну та географічну масштабованість. Він дає змогу відрізнити бізнеси з природною «стелею» розвитку від тих, які здатні зростати, не «впираючись» у місткість ринку чи інші критичні фактори масштабування.

Багато традиційних бізнесів, наприклад, громадське харчування чи послуги з ремонту, мають природні межі масштабування. Водночас цифрові бізнеси (SaaS, EdTech, e-commerce-платформи, соціальні мережі) зазвичай масштабуються без географічних кордонів та без потреби множити фізичну інфраструктуру.

Якщо професор читає лекції в місцевому університеті, масштабованість мінімальна. Проте, якщо він створює курс на глобальній освітній платформі чи YouTube, виникає масштабованість, особливо якщо курс записано мовами, якими розмовляє багато людей у світі. Контент — фактично той самий, але продукт («бізнес») різний: у першому випадку масштабованості немає, а в другому — вона величезна.

3. Наявність і доступність ресурсів (Resource Accessibility)

Навіть найбільш перспективна бізнес-модель не може бути реалізована без доступу до ключових ресурсів — фінансових, інтелектуальних, інфраструктурних або природних, залежно від специфіки бізнесу. Важливо оцінювати не лише поточну наявність ресурсів, а й їхній потенціал розвитку або залучення в стратегічній перспективі.

Цей чинник є одним із найбільш недооцінених під час ухвалення рішень, особливо на локальному рівні. Наприклад, запуск *deep tech-стартапу* без належного пулу науковців, критичної маси дослідників, системи захисту інтелектуальної власності чи доступу до венчурного капіталу — майже гарантовано приречений. Так само навряд чи хтось буде будувати великі паперові

комбінати, не маючи довгострокового доступу до деревини та водних ресурсів. Та сама логіка стосується і дата-центрів для ШП: їх будівництво в країні з дефіцитом електроенергії або із завеликими й нестабільними цінами на неї — рішення без перспектив.

Можна сказати, що доступ до ресурсів — це одночасно перевірка на реалістичність і фундамент для розвитку бізнесу. Ідея може бути блискучою, але її реалізація без ресурсної бази — лише ілюзія.

Одночасна відповідність трьом ключовим критеріям (зростаюча віддача, масштабованість, наявність ресурсів) вказує на те, що бізнес чи вид економічної діяльності належить до «категорії А». Звісно, це ще не гарантія успіху, але вагомий індикатор потенціалу. Тож ці три критерії формують основу структурованого підходу до:

- а) вибору виду бізнесу як початкової стратегічної позиції підприємця або інвестора,
- б) визначення пріоритетних видів економічної діяльності з позиції економічного розвитку міста чи країни.

Економічна спеціалізація має фундаментальне значення як для країн, так і для окремих підприємств, організацій та інституцій. Вибір виду економічної діяльності — це стратегічне рішення, яке визначає потенціал добробуту, динаміку розвитку та довгострокову життєздатність. Зосередження виключно на внутрішній ефективності без належної уваги до природи самої діяльності може призвести до хибної оптимізації — коли бізнес чи економіка «іде швидко, але не туди».

Запропонована у статті евристика на основі трьох критеріїв: зростаюча віддача, масштабованість і доступність ресурсів — є практичним інструментом первинного оцінювання доцільності спеціалізації на певному виді діяльності. Вона дає змогу ще на ранніх етапах відсіяти бізнеси / види діяльності, що обмежені у зростанні, не мають потенціалу збільшення віддачі або не відповідають наявній ресурсній базі.

Тож ефективність має сенс лише там, де вибрано правильний напрям діяльності. Саме стратегічне рішення про спеціалізацію — найважливіший поворотний момент у діяльності економічного агента. У світі, що швидко змінюється, де час, ресурси та увага обмежені, вміння розрізняти, чим займатись варто, а чим — ні, є ключовою конкурентною перевагою.

Отже, застосування запропонованої евристики є доцільним не лише для ухвалення інвестиційних і бізнес-рішень на мікрорівні, а й для формування економічних стратегій та політик на рівні всієї країни⁸ для пришвидшення економічного розвитку через інструментарій економічної інженерії⁹.

Важливо наголосити, що запропонована евристика не є «формулою успіху», але є критично важливим фільтром, який дає змогу відсіяти стратегічно слабкі напрями ще до початку інвестування зусиль і ресурсів у їхню реалізацію.

⁸ Віктор Галасюк, *Концептуальні засади трансформації економіки України* (Київ: Національна академія управління, 2019).

⁹ Віктор Галасюк, «Економічна інженерія. Практична теорія для кращого майбутнього», *Український тиждень* 16 (700) (2021).

Список використаної літератури

- Галасюк, Віктор. *Концептуальні засади трансформації економіки України*. Київ: Національна академія управління, 2019.
- Галасюк, Віктор. «Економічна інженерія. Практична теорія для кращого майбутнього». *Український тиждень* 16 (700) (2021).
- Bacon, Francis. *Novum Organum*. Book 1, Section CXXIX. http://www.constitution.org/bacon/nov_org.htm.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Harvard Business Review Press, 1997.
- Drucker, Peter F. "Managing for Business Effectiveness." *Harvard Business Review*, May–June 1963.
- Hausmann, Ricardo, César A. Hidalgo, Sebastián Bustos, Michele Coscia, Alexander Simoes, Sarah Chung, Juan Jimenez, and Muhammed A. Yildirim. *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity*. Part I. Cambridge, MA: Center for International Development at Harvard University, 2013. https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/atlas_2013_part1.pdf.
- Reinert, Erik S. *How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor*. London: Constable, 2007.
- Van den Steen, Eric. "A Formal Theory of Strategy." Working Paper 13-HBS-1312, Harvard Business School, December 14, 2013. https://web.mit.edu/people/evds/research/pdf/WP13_HBS1312_TheoryStrategy.pdf.

Bibliography

- Bacon, Francis. *Novum Organum*. Book 1, Section CXXIX. http://www.constitution.org/bacon/nov_org.htm.
- Christensen, Clayton M. *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*. Boston: Harvard Business Review Press, 1997.
- Drucker, Peter F. "Managing for Business Effectiveness." *Harvard Business Review*, May–June 1963.
- Halasiuk, Viktor "Ekonomichna inzheneriia. Praktychna teoriia dlia krashchoho maibutnoho" ["Economic Engineering. A Practical Theory for a Better Future"]. *Ukrainskyi Tyzhden* 16 (700) (2021) [in Ukrainian].
- Halasiuk, Viktor. *Kontseptualni zasady transformatsii ekonomiky Ukrainy* [Conceptual Foundations of the Transformation of Ukraine's Economy]. Kyiv: Natsionalna akademiia upravlinnia, 2019 [in Ukrainian].
- Hausmann, Ricardo, César A. Hidalgo, Sebastián Bustos, Michele Coscia, Alexander Simoes, Sarah Chung, Juan Jimenez, and Muhammed A. Yildirim. *The Atlas of Economic Complexity: Mapping Paths to Prosperity. Part I*. Cambridge, MA: Center for International Development at Harvard University, 2013. https://growthlab.hks.harvard.edu/files/growthlab/files/atlas_2013_part1.pdf.
- Reinert, Erik S. *How Rich Countries Got Rich... and Why Poor Countries Stay Poor*. London: Constable, 2007.
- Van den Steen, Eric. "A Formal Theory of Strategy." Working Paper 13-HBS-1312, Harvard Business School, December 14, 2013. https://web.mit.edu/people/evds/research/pdf/WP13_HBS1312_TheoryStrategy.pdf.

Viktor Halasiuk

State Research Institute of Informatization and Economic Modelling;
Kyiv-Mohyla Business School

PROSPECTS FOR BUSINESS DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF STRATEGIC DECISION-MAKING

Abstract

In both business management practice and academic literature, the primary focus has traditionally been on enhancing the efficiency of business operations: process optimization, cost management, human capital development, innovation implementation, and similar efforts. However, a more fundamental issue has received comparatively less attention: whether the right business was chosen in the first place and what criteria should be considered to avoid selecting the wrong type of business.

In this context, there is a need to rethink priorities and tools—not only regarding how to do things right (i.e., improving business efficiency), but, more importantly, whether we are doing the right things (i.e., engaging in the right type of business). Even perfect management in an unpromising business sector cannot ensure long-term success—unlike initially imperfect operations in a high-potential field, where process improvements can be introduced progressively over time.

A similar logic can be applied to the realm of public governance and economic/industrial policy. Traditionally, state economic policy has focused on improving the general conditions for doing business: deregulation, tax relief, infrastructure development, and support for SMEs. While undeniably important, this approach often overlooks a strategically vital question: what specific economic activities should the state prioritize and promote? Are public resources being invested in sectors with the highest growth potential, returns, and productivity?

This article proposes a heuristic framework for the strategic selection of a business or economic activity, based on three key criteria that determine its long-term attractiveness and viability:

1. Increasing returns to scale,
2. Scalability,
3. Availability or accessibility of critical resources.

The practical value of the proposed conceptual model lies in its universality—it can be applied across economic systems at various levels: individuals, households, firms, cities, countries, or broader regions.

Keywords: management, heuristic, business strategy, business model, economic specialization, economic policy, economic transformation, economic engineering, increasing returns, scalability, resources.

Подано / Submitted: 29.05.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 17.06.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Галасюк Віктор Валерійович — доктор економічних наук, начальник відділу модернізації механізмів управління економіки Державного науково-дослідного інституту інформатизації та моделювання економіки, ад'юнкт-професор Києво-Могилянської бізнес-школи

Halasiuk Viktor — Doctor of Economics, Head of the Department for the Modernization of Economic Governance Mechanisms at the State Research Institute of Informatization and Economic Modelling, Adjunct Professor at the Kyiv-Mohyla Business School

ORCID iD: 0009-0001-0467-4956

E-mail: vhalasiuk@gmail.com

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Галасюк, Віктор. «Перспективи розвитку бізнесу в контексті вибору стратегічних рішень». *Empirio* 2, № 2 (2025): 62–67. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.62-67>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Halasiuk, Viktor. “Prospects for Business Development in the Context of Strategic Decision-Making.” *Empirio*, no. 2 (2025): 62–67. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.62-67> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.68-77>

УДК 659.1:004.738.5

Олександра Гуменна

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0002-3725-5272>

Анна Роєнко

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0009-0008-6090-0461>

СУЧАСНІ ТЕНДЕНЦІЇ ЦИФРОВИХ КОМУНІКАЦІЙ У СТРУКТУРІ УПРАВЛІННЯ МАРКЕТИНГОВОЮ СТРАТЕГІЄЮ КОМПАНІЇ

У статті досліджено й розкрито поняття цифрових комунікацій, їхню класифікацію, сучасні тренди, функції та ролі в структурі інтегрованої маркетингової стратегії комунікацій. Акцентовано увагу на потребі, яка виникла в бізнесу — формування узгоджених і взаємно підсилювальних комунікаційних дій в умовах цифрової економіки. Проаналізовано основні інструменти цифрових комунікацій: вебсайт, соціальні мережі та електронні розсилання. Наведено приклади їх використання, визначено переваги та обґрунтовано необхідність інтеграції з іншими елементами комунікаційної діяльності. Доведено, що цифрові канали комунікацій є дієвими засобами для побудови довготривалих відносин зі споживачами, підвищення лояльності та забезпечення результативності маркетингових стратегій.

Ключові слова: цифрові комунікації, інтегрована маркетингова стратегія комунікацій, інтегровані маркетингові комунікації, вебсайт, соціальні мережі, email-розсилання, тренди, SEO.

Постановка проблеми. У сучасних конкурентних ринкових умовах маркетингова діяльність підприємств зазнає постійних викликів. Стрімкий розвиток цифрових технологій та невідпинна трансформація споживчих уподобань зумовлюють зміни в підходах бізнесу до використання маркетингових комунікацій. Для кожного бізнесу постає потреба бути присутнім в онлайн-середовищі. Класичні інструменти взаємодії бренду з цільовою аудиторією поступово втрачають свою ефективність через зниження довіри до традиційної реклами, перенасичення інформаційного простору та зміну основного фокусу уваги споживачів у бік онлайн-середовища. Водночас інструменти цифрових комунікацій займають передові позиції в системі комунікацій брендів, адже вони сприяють постійній присутності в цифровому середовищі, формують образ бренду та надають усю потрібну інформацію про компанію. З кожним роком з'являються нові технології та тенденції в цифрових комунікаціях, які суттєво трансформують підходи до взаємодії брендів

із цільовою аудиторією, змінюють моделі споживчої поведінки й вимагають від бізнесу гнучкості, швидкої адаптації та впровадження інновацій у комунікаційні стратегії. Підприємства активно використовують інструменти цифрових комунікацій, проте їхнє наукове обґрунтування в межах інтегрованої маркетингової стратегії комунікацій все ще потребує подальшого дослідження та є актуальним питанням.

Метою статті є класифікація, визначення місця та функцій цифрових комунікацій у структурі інтегрованої маркетингової стратегії комунікацій.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Невпинний розвиток і трансформація маркетингових комунікацій викликає інтерес до їх вивчення як закордонних, так і українських учених у галузі маркетингу. Серед закордонних учених-маркетологів інтегровані маркетингові комунікації вивчали Ф. Котлер, К. Келлер, Д. Шульц, Б. Белч, К. Філл, С. Тернбулл та ін. Дон Шульц є основоположником теорії інтегрованих маркетингових комунікацій, він працював над розвитком концепції створення стратегії узгодженого використання всіх комунікаційних інструментів для транслявання споживачу єдиного повідомлення бренду, виокремивши розвиток цифрових комунікацій в інтегрованих маркетингових комунікаціях. Проблему маркетингових комунікацій, зокрема адаптацію інтегрованого підходу в сучасних умовах, досліджували й вітчизняні науковці: О. Братко, І. Король, І. Литовченко, О. Романенко, Н. Ілляшенко, І. Лебеденко, Н. Новикова, С. Ілляшенко, С. Черненко та ін.

Українські науковці, зокрема М. Сагайдак, А. Андрющенко, А. Глєбова, В. Кравченко, З. Іванова, В. Іванов та ін., вивчали й цифрові комунікації.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Стрімкий розвиток цифрових технологій, трансформація ролі бренду та його комунікаційної активності в умовах інформаційної економіки зумовили швидку адаптацію компаній до цифрових комунікаційних інструментів. Часто основна увага зміщується на використання окремих цифрових інструментів, без наявної моделі їх інтеграції в загальну комунікаційну стратегію. У наукових працях недостатньо розкрито роль цифрових комунікацій як частини системи інтегрованих маркетингових комунікацій. У конкурентному економічному середовищі вивчення цього питання набуває особливої актуальності для брендів, які прагнуть досягти узгодженості в повідомленнях, які вони транслюють споживачам, а також мають на меті генерувати ефективний синергетичний ефект від використання взаємно підсилювальних комунікаційних інструментів. Також компаніям важливо постійно стежити за сучасними тенденціями та впроваджувати нові інструменти у свою маркетингову комунікаційну стратегію.

Виклад основного матеріалу дослідження. У сучасних умовах інформаційної економіки та високого рівня проникнення цифровізації в життя населення інструменти взаємодії компаній зі споживачами зазнали значних змін. Цифрові інструменти маркетингових комунікацій стали невіддільним елементом маркетингової діяльності будь-якого підприємства. Присутність бренду онлайн стала необхідністю, а не додатковим елементом підсилення комунікаційної діяльності бізнесу. Водночас ефективне використання всіх цифрових інструментів потребує систематичності й інтегрованості, що може забезпечити лише стратегія інтегрованих маркетингових комунікацій.

Дон Шульц, один із авторів ідеї інтегрованих маркетингових комунікацій, визначив їх так: інтегровані маркетингові комунікації — це процес розроблення та реалізації різних форм програм переконливої комунікації з клієнтами та потенційними споживачами протягом тривалого часу¹. Дж. Бернет, С. Моріарті та Е. С. Грант зазначають, що поняття стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій поєднує в собі всі інструменти маркетингових комунікацій (від реклами до упаковки продукції), призначені для формування конкретних звернень, які бренд спрямовує до цільової аудиторії і які слугують для просування продукції фірми до споживача².

¹ Don E. Schultz, "The Inevitability of Integrated Communication," *Journal of Business Research* 37 (1996): 139–46.

² John Burnett, Sandra Moriarty, and E. Stephen Grant, *Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach*, 1st Canadian ed. (Prentice Hall, 2001).

Українська науковиця О. Братко наголошує, що інтегровані маркетингові комунікації — це постійна взаємодія всіх елементів маркетингової комунікації, об'єднаних з метою налагодження інформаційних взаємозв'язків із суб'єктами ринку³.

Отже, інтегрована стратегія маркетингових комунікацій — це системне взаємодоповнювальне використання комунікаційних інструментів, спрямоване на встановлення ефективних інформаційних зв'язків між брендом і всіма зацікавленими сторонами. Використання цього підходу дає змогу раціоналізувати вибір інструментів комунікацій та сфокусувати управління комунікативними меседжами в синергію, забезпечуючи узгодженість і підвищення ефективності та цілісності маркетингової стратегії.

Також варто надати визначення поняття цифрових комунікацій. За Ф. Котлером та Г. Армстронгом, цифрові маркетингові комунікації — це процес взаємодії між компанією та її цільовою аудиторією за допомогою цифрових технологій, інтернету та інших цифрових каналів. Вони охоплюють усі форми комунікації, що відбуваються в онлайн-просторі, та спрямовані на формування, підтримання й зміцнення зв'язків із клієнтами, підвищення впізнаваності бренду, стимулювання продажів і формування довготривалих відносин зі споживачами⁴. Українські науковці розглядають маркетингові цифрові комунікації як комплекс заходів із просування товарів за допомогою мережевих технологій інтернету⁵.

Загалом цифрові комунікації можна охарактеризувати як процес обміну інформацією між компанією та споживачами в цифровій мережі. Цей процес охоплює різні онлайн-технології, які допомагають брендам транслювати повідомлення у швидкий та доступний спосіб, вчасно реагувати на зміни в маркетинговому середовищі, збирати необхідну інформацію та проводити аналіз реалізованих комунікаційних кампаній.

Трансформацію ролі цифрових комунікацій описує Філіп Котлер у своїх працях, присвячених поняттям «Маркетинг 4.0» та «Маркетинг 5.0», які висвітлюють еволюцію підходів до маркетингової стратегії комунікацій у цифрову еру⁶. Для Маркетингу 4.0 характерний перехід від традиційного одностороннього впливу до інтеграції онлайн- та офлайн-взаємодій з клієнтами. Фактично ця концепція наголошує на тому, що цифрові канали (соціальні мережі, електронна пошта, вебсайти тощо) мають бути інтегрованими між собою та додатково з класичними каналами, формуючи єдиний шлях споживача. На думку Котлера, для виживання в нових умовах компанії повинні опанувати інструменти цифрової комунікації, насамперед соціальні платформи, залишаючись водночас автентичними та клієнтоорієнтованими⁷. Внаслідок цього підходу роль цифрових комунікацій виходить на перший план, вони більше не є допоміжними інструментами. Натомість їхня наявність є основою інтегрованої маркетингової комунікаційної стратегії, яка дає змогу брендам постійно взаємодіяти з аудиторією, збирати зворотний зв'язок і формувати спільноти навколо бренду. Маркетинг 5.0 робить крок уперед, впроваджуючи в маркетингову діяльність передові технології. Ця концепція передбачає широке застосування штучного інтелекту, машинного навчання, аналізу великих даних, доповненої і віртуальної реальності та інших технологічних інструментів для підвищення ефективності комунікацій з клієнтами.

Отже, цифрові комунікації є ключовими інструментами для формування бренду, побудови обізнаності про нього, стимулювання створення довготривалих відносин та лояльності, а також загалом ефективного залучення аудиторії через цифрові ресурси. Вони дають змогу брендам просувати свої товари безпосередньо до зацікавленої аудиторії, персоналізувати маркетингові повідомлення, швидко реагувати на зміну ринкових умов та досягати максимальної залученості клієнтів через інтерактивні цифрові інструменти. З кожним роком цифрові технології, штучний інтелект, формати контенту та взаємодії з аудиторією в соціальних мережах стрімко розвиваються

³ Олександра Братко, *Маркетингова політика комунікацій* (Тернопіль: Карт-бланш, 2006).

⁴ Філіп Котлер і Гарі Армстронг, *Основи маркетингу* (Київ, 2022).

⁵ Михайло Окландер, ред., *Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя* (Одеса: Астропринт, 2017).

⁶ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 5.0: Technology for Humanity* (John Wiley & Sons, 2021).

⁷ Philip Kotler, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan, *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital* (John Wiley & Sons, 2017).

та трансформуються, надаючи цифровим каналам комунікацій нові інструменти та можливості для використання, задаючи нові вектори та тенденції в цифровому середовищі.

Концепція використання цифрових комунікацій крізь призму інтегрованої маркетингової стратегії комунікацій набуває актуальності та практичної потреби, оскільки узгоджене застосування цифрових інструментів надає нові можливості для формування цілісного комунікаційного простору бренду, забезпечує високу ефективність в охопленні цільової аудиторії та сприяє отриманню необхідного зворотного зв'язку на відміну від класичних інструментів маркетингових комунікацій.

Найефективнішими з-поміж інструментів цифрових комунікацій (бізнес використовує їх найчастіше) є вебсайти, соціальні мережі та розсилання (див. таблицю).

Таблиця

Інструменти цифрових комунікацій

Інструмент	Складові	Імпакт / ефект
Вебсайт	• SEO; • контент-маркетинг; • пошукова оптимізація; • оптимізація usability сайту; • лендинги.	• підвищення впізнаваності; • генерація лідів; • поліпшення довіри до бренду.
Соціальні мережі	• SMM — Instagram, Tiktok, Facebook, LinkedIn та ін.; • Influencer-маркетинг; • контент-маркетинг; • UGC; • комунікація з клієнтами.	• формування спільноти; • залучення нових клієнтів; • поширення вірального контенту; • зворотний зв'язок у реальному часі.
Електронні розсилання	• email; • розсилання в месенджерах (Telegram bot, WhatsApp, Viber); • розсилання в Instagram; • SMS та ін.	• висока конверсія; • автоматизація продажів; • підтримка контакту на всіх етапах взаємодії; • економія бюджету.

Джерело: склали автори.

1. *Вебсайт*, окрім своєї первісної функції реалізації продажів товарів клієнтам, є головним місцем для інформування, створення враження та налагодження зв'язку з цільовою аудиторією. Крім того, завдяки інструментам аналітики він дає змогу дізнатися цінну інформацію про відвідувачів. Мета вебсайту — справити перше враження на користувачів, зацікавити, змусити залишитись на ньому та вчинити цільові дії. Запорукою вдалого вебсайту є створення бездоганного користувацького досвіду, відвідувачі мають відразу зрозуміти мету свого перебування на сайті, він повинен дати відповіді на питання, які шукає аудиторія, та причину повернутися за додатковою інформацією. Хороший інтерфейс і релевантний контент на сайті позитивно впливатимуть на підвищення трафіку та оптимізуватимуть пошукову видачу. Ще одним інструментом підвищення ефективності вебсайту є SEO (пошукова оптимізація) — практика, спрямована на те, щоб вебсайт займав вищі позиції на сторінці результатів пошуку (SERP), для того щоб мати більше трафіку. 89 % маркетологів вважають SEO успішним, наголошуючи на його критичній ролі в комплексі цифрових комунікацій⁸. Одним із сучасних трендів, які набувають поширення, є використання на вебсайтах чат-ботів та віртуальних помічників на основі ШІ, які забезпечують безперервну цілодобову комунікацію з клієнтом на сайті і допомагають у задоволенні типових запитів. Друга важлива тенденція — наповнення сайтів медіаконтентом короткого формату та інтерактивними елементами. Адаптуючи трендові формати, популярні в соціальних мережах, вебсайти інтегрують короткі відеоролики, анімації, інфографіку та інший інтерактивний контент,

⁸ Dan Shaffer, "45 Digital Marketing Statistics That Will Impact Your 2025 Strategy," *SEO.com*, accessed March 27, 2025, <https://www.seo.com/blog/digital-marketing-statistics/>

який утримує увагу відвідувачів із мінімальними затратами часу⁹. Короткі відеогляди, анімації продуктів чи відгуки користувачів у формі коротких відео мають швидко доносити переваги, цінність і головні ідеї (меседжі) бренду до аудиторії, якій нині притаманне кліпове мислення. Третім трендом є доступність та інклюзивність вебресурсів. Якщо раніше доступність вебсайту для людей з особливими потребами розглядали як додаткову перевагу, то нині це фактично обов'язковий стандарт: сайти повинні відповідати вимогам WCAG (наявність альтернативного тексту до зображень, коректна навігація з клавіатури, достатній контраст тексту та зображень тощо)¹⁰. Компанії усвідомлюють, що доступність їхніх вебсайтів допомагає розширити охоплення, залучаючи користувачів з інвалідністю та старшу аудиторію, а також поліпшує SEO-показники та зміцнює репутацію бренду як соціально відповідального.

В інтегрованій маркетинговій стратегії комунікацій вебсайт є ядром цифрової присутності бренду, оскільки забезпечує повноцінне представлення продукту, виконує функції інформування, залучення, формування довіри та реалізації конверсії. Завдяки релевантному та цікавому контенту, оптимізованому для пошукових систем, сайт дає змогу бізнесу бути помітним в органічному пошуку. Також він забезпечує зрозумілу взаємодію з користувачем і підвищує шанси на досягнення комерційної мети завдяки продуманій структурі сайту, простоті та комфортному користуванню. У поєднанні з іншими інструментами цифрових комунікацій вебсайт виконує функцію «пункту збору» трафіку й остаточного переконання потенційного споживача.

2. Соціальні мережі сьогодні є основним інструментом для пошуку брендів та релевантної інформації про них, а такі платформи, як TikTok, YouTube та Instagram, замінюють традиційні пошукові системи. Споживачі покладаються на соціальні платформи для отримання рекомендацій, дослідження продуктів і прямих закупівель, тому оптимізація соціального пошуку є вкрай важливою для брендів, які прагнуть залишатися видимими і конкурентоспроможними¹¹. Згідно зі звітом HubSpot про споживчі тенденції у 2025 р., 25 % звичайних споживачів і понад 40 % міленіалів та представників покоління Z купували товари безпосередньо в соціальних мережах, а не через вебсайти¹². Більшість сучасних клієнтів схильні дізнаватися потрібну їм інформацію про товари насамперед через соціальні мережі брендів, а вже потім через вебсайт. Додатковим підсиленням рішення про придбання товару є те, що, досліджуючи соціальні мережі брендів, цільова аудиторія оцінює контент соціальних мереж, оскільки він дає можливість не лише дізнатися про характеристики товару, а й побачити реальні відгуки, практичне використання, тобто доступна інформація, яка підштовхне до рішення купити. Ще одним важливим чинником є поєднання бренду з лідерами думок (інфлюенсерами), які посилюють довіру до компанії. На соціальних платформах домінують короткі відеоформати. Під впливом TikTok, Instagram Reels та YouTube Shorts короткі відео стали передовим форматом контенту. У 2025 р. брендований відеоконтент орієнтується на максимально цікаві сценарії з тригерним початком, які утримуватимуть увагу користувачів. Також спостерігається стрімкий розвиток і впровадження штучного інтелекту. У соціальних мережах III застосовують для автоматизації та глибшої персоналізації: від генерації текстів дописів у заданому стилі (*tone of voice*) до аналізу аудиторії та підбору оптимального часу публікації¹³. Зокрема, бренди вже використовують III-інструменти, які генерують тексти на трендові теми, й хештеги, які самі підбирають відповідно до ніші та характеристик бренду, рекомендують персоналізований контент користувачам та навіть обслуговують клієнтів через чат-боти в режимі 24/7, підвищуючи рівень задоволеності клієнтів. Популярними стають прямі ефіри з оглядами продуктів і миттєвими пропозиціями придбання та інтерактивні огляди товарів

⁹ Shaffer, "45 Digital Marketing Statistics That Will Impact Your 2025 Strategy."

¹⁰ "The Future of Websites: Trends That Will Define 2025," *Gigantic*, March 27, 2025, <https://www.itsgigantic.com/insights/the-future-of-websites-trends-that-will-define-2025>.

¹¹ "Social Media Marketing Report," *HubSpot Blog*, March 27, 2025, <https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-social-media-marketing-report>.

¹² "State of Consumer Trends Report," *HubSpot Blog*, March 27, 2025, <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-consumer-trends-report>.

¹³ "New Social Media Trends in 2025," *Metricool*, March 27, 2025, <https://metricool.com/social-media-trends-2025/>

від інфлюенсерів. Також активним трендом є стимулювання та використання на сторінках брендів UGC-контенту, а саме відеовідгуків та розпаковок продукції. Такі формати сприяють побудові довіри між брендом і цільовою аудиторією, а також наближають її до компанії. Отже, соціальні мережі трансформуються в бік більш інтерактивної, технологічно підкріпленої та водночас персоналізованої комунікації з клієнтом.

У структурі інтегрованої маркетингової комунікаційної стратегії соціальні мережі є динамічним каналом комунікації, завдяки чому бренд є наближеним до аудиторії, створює та підтримує довготривалі відносини, підвищує рівень емоційної залученості. Завдяки систематичному веденню сторінок соціальних мереж бізнес не лише доносить бажану інформацію, а й здійснює двосторонню комунікацію, що підвищуватиме довіру та лояльність. Отже, оскільки соціальним мережам притаманні гнучкість та адаптивність до поведінкових змін цільової аудиторії, вони є важливою ланкою в системі цифрових інтегрованих маркетингових комунікацій.

3. *Розсилання* — ще один ефективний інструмент цифрових комунікацій. Основним каналом розсилання є електронна пошта, проте останніми роками компанії почали використовувати додаткові канали електронних розсилок — месенджери та Instagram. Це зручний спосіб ділитися новинами, анонсувати нові акції, демонструвати нові функції продукту, просувати нові товари та генерувати контент для підписників розсилок. Відповідно до дослідження, 60 % споживачів повідомили, що здійснили купівлю в результаті перегляду рекламного email-розсилання¹⁴. Електронні розсилання залишаються одним із найефективніших інструментів цифрових комунікацій, оскільки їх можна повністю контролювати — від етапу впровадження до вимірювання конкретних результатів. На відміну від соціальних мереж, де охоплення залежить від алгоритмів платформи, в електронних розсиланнях немає такого поняття, як органічне охоплення. Взаємодія з аудиторією побудована на базі користувачів, а її ефективність можна виміряти чіткими показниками (Click-through rate (CTR), Bounce rate, Unsubscribe rate, Open rate). Одним із ключових трендів в електронних розсиланнях є впровадження генеративного штучного інтелекту у створення контенту та наповнення повідомлень. За даними опитувань, близько 34 % фахівців з email-маркетингу принаймні інколи використовують ШІ для копірайтингу листів, це найпоширеніший інструмент застосування ШІ у розсиланнях¹⁵. Генеративний ШІ допомагає суттєво пришвидшити час і скоротити етапи підготовки листа або повідомлення для електронного розсилання шляхом автоматизації завдань — від написання текстів і генерації структури повідомлення до сегментації бази та навіть генерування зображень чи іншого контенту для наповнення. Набуває поширення тренд на використання елементів інтерактиву в електронних розсиланнях. Зростає популярність вбудованих у листи елементів взаємодії (опитування, рейтинги, каруселі тощо) на основі HTML/CSS та технологій AMP. Близько 37 % маркетологів уже регулярно використовують інтерактивний контент у своїх email-кампаніях¹⁶. Впровадження інтерактивності в розсилання перетворює класичний лист на цікаве двостороннє спілкування, підвищуючи залученість та утримання аудиторії.

Електронні розсилання забезпечують точковий, персоналізований вплив на споживача з високим рівнем контролю та аналітики в інтегрованій маркетинговій комунікаційній стратегії. Вони дають змогу сегментувати аудиторію, адаптувати зміст повідомлення до конкретних інтересів та споживчих уподобань, що істотно підвищує ймовірність конверсії. Завдяки широкому спектру каналів — від email до месенджерів і push-повідомлень — цей інструмент ефективно доповнює інші компоненти стратегії, забезпечуючи послідовність повідомлень і регулярність контакту зі споживачем. Крім того, завдяки автоматизації та гнучкому налаштуванню розсилок можна оптимізувати витрати й досягати високих показників рентабельності.

¹⁴ “Email Marketing vs Social Media Performance: 2016–2019 Statistic,” *OptinMonster*, March 27, 2025, <https://optinmonster.com/email-marketing-vs-social-media-performance-2016-2019-statistics/>

¹⁵ “Email Marketing Trends for 2025: Insights to Elevate Every Send,” *Litmus*, March 27, 2025, <https://www.litmus.com/blog/trends-in-email-marketing#interactivity>.

¹⁶ Ibid.

Цифрові комунікації є невіддільним елементом інтегрованої маркетингової стратегії комунікацій, оскільки вони забезпечують високий рівень персоналізації повідомлень, гнучкості та ефективності у взаємодії з цільовою аудиторією. Різні цифрові інструменти: соціальні мережі, електронні розсилання, контент-маркетинг на вебсайті — можна об'єднати в єдину комунікаційну екосистему, яка поширює узгоджені повідомлення бренду (див. рисунок).

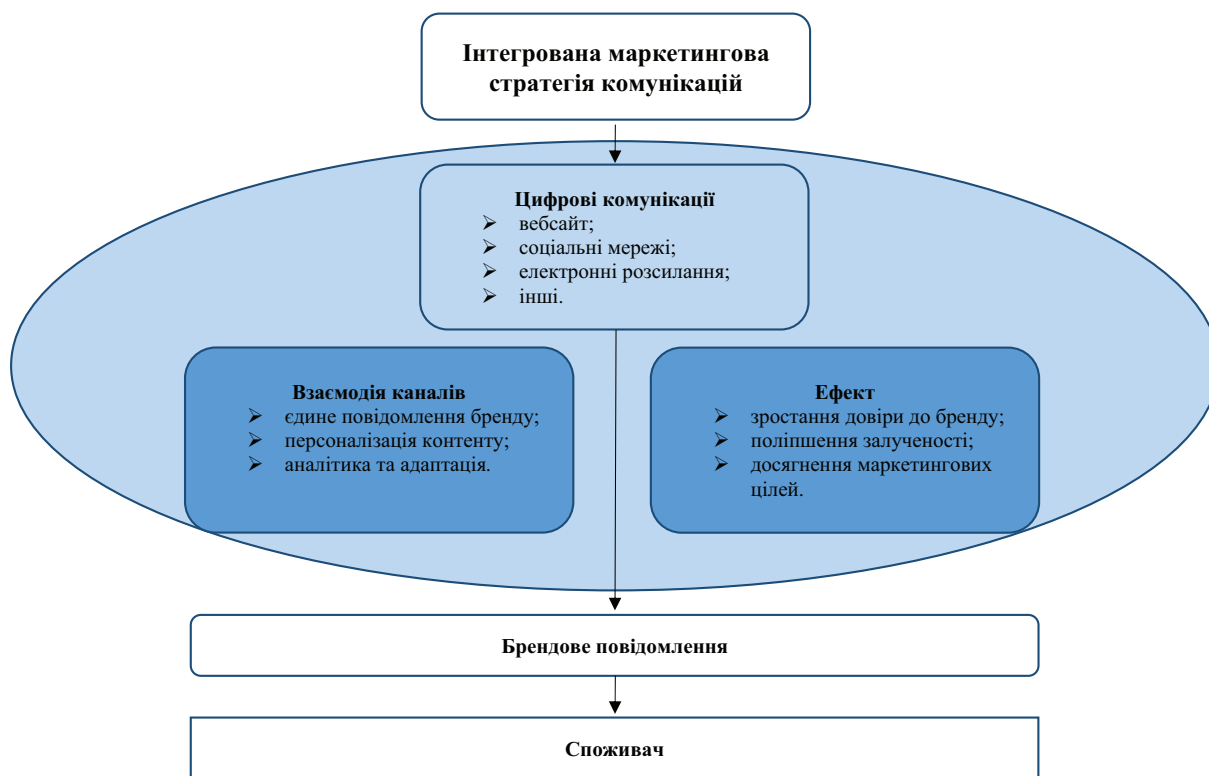


Рисунок. Інтеграція цифрових комунікацій у структуру інтегрованої маркетингової комунікаційної стратегії
Джерело: розробили авторки за матеріалами опрацьованих джерел інформації

Висновки. В еру цифрової економіки частка використання інструментів цифрових комунікацій, спрямованих на побудову прямого персоналізованого контакту зі споживачами, з кожним роком зростає. Щоб забезпечити ефективну присутність в інформаційному просторі, побудувати взаємозв'язок з цільовою аудиторією, збільшити лояльність та гарантувати ефективність реалізації бізнес-цілей, бренди обирають просування в інтернеті. Щоб досягти бажаного результату, потрібно скоординувати використання різних інструментів цифрових комунікацій, а також узгодити їх з іншою комунікаційною діяльністю компанії. Впровадження цифрових інструментів у межах інтегрованої маркетингової стратегії комунікацій дає змогу сформувати єдину системну взаємодію зі споживачами, яка передає чіткі та узгоджені повідомлення. Завдяки інтегрованій маркетинговій стратегії комунікацій бренди можуть планувати, транслювати, адаптувати, аналізувати та вдосконалювати свою комунікаційну діяльність у цифровому середовищі.

Список використаної літератури

- Братко, Олександра. *Маркетингова політика комунікацій*. Тернопіль: Карт-бланш, 2006.
- Котлер, Філіп, і Гарі Армстронг. *Основи маркетингу*. Київ, 2022.
- Окландер, Михайло, ред. *Цифровий маркетинг — модель маркетингу XXI сторіччя*. Одеса: Астропринт, 2017.
- Burnett, John, Sandra Moriarty, and E. Stephen Grant. *Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach*. 1st Canadian ed. Prentice Hall, 2001.
- Gigantic. “The Future of Websites: Trends That Will Define 2025.” Accessed March 27, 2025. <https://www.itsgigantic.com/insights/the-future-of-websites-trends-that-will-define-2025>.
- HubSpot Blog. “Social Media Marketing Report.” Accessed March 27, 2025. <https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-social-media-marketing-report>.
- HubSpot Blog. “State of Consumer Trends Report.” Accessed March 27, 2025. <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-consumer-trends-report>.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley, 2016.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 2021.
- Litmus. “Email Marketing Trends for 2025: Insights to Elevate Every Send.” Accessed March 27, 2025. <https://www.litmus.com/blog/trends-in-email-marketing#interactivity>.
- New Social Media Trends in 2025. Accessed March 27, 2025. <https://metricool.com/social-media-trends-2025/>
- OptinMonster. “Email Marketing vs Social Media Performance: 2016–2019 Statistics.” Accessed March 27, 2025. <https://optinmonster.com/email-marketing-vs-social-media-performance-2016-2019-statistics/>
- Schultz, Don E. “The Inevitability of Integrated Communication.” *Journal of Business Research* 37 (1996): 139–46.
- Shaffer, Dan. “45 Digital Marketing Statistics That Will Impact Your 2025 Strategy.” *SEO.com*. Accessed March 27, 2025. <https://www.seo.com/blog/digital-marketing-statistics/>

Bibliography

- Bratko, Oleksandra. *Marketynhova polityka komunikatsii [Marketing Communication Policy]*. Ternopil: Kart-blansh, 2006 [in Ukrainian].
- Burnett, John, Sandra Moriarty, and E. Stephen Grant. *Introduction to Marketing Communication: An Integrated Approach*. 1st Canadian ed. Prentice Hall, 2001.
- Gigantic. “The Future of Websites: Trends That Will Define 2025.” Accessed March 27, 2025. <https://www.itsgigantic.com/insights/the-future-of-websites-trends-that-will-define-2025>.
- HubSpot Blog. “Social Media Marketing Report.” Accessed March 27, 2025. <https://blog.hubspot.com/marketing/hubspot-blog-social-media-marketing-report>.
- HubSpot Blog. “State of Consumer Trends Report.” Accessed March 27, 2025. <https://blog.hubspot.com/marketing/state-of-consumer-trends-report>.
- Kotler, Philip, and Gary Armstrong. *Osnovy marketynhu [Principles of Marketing]*. Kyiv, 2022 [in Ukrainian].
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. *Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital*. Wiley, 2016.
- Kotler, Philip, Hermawan Kartajaya, and Iwan Setiawan. *Marketing 5.0: Technology for Humanity*. John Wiley & Sons, 2021.
- Litmus. “Email Marketing Trends for 2025: Insights to Elevate Every Send.” Accessed March 27, 2025. <https://www.litmus.com/blog/trends-in-email-marketing#interactivity>.
- New Social Media Trends in 2025. Accessed March 27, 2025. <https://metricool.com/social-media-trends-2025/>
- Oklander, Mykhailo, ed. *Tsyfrovyi marketyng — model marketyngu XXI storichchia [Digital Marketing — The Model of 21st-Century Marketing]*. Odessa: Astroprint, 2017 [in Ukrainian].
- OptinMonster. “Email Marketing vs Social Media Performance: 2016–2019 Statistics.” Accessed March 27, 2025. <https://optinmonster.com/email-marketing-vs-social-media-performance-2016-2019-statistics/>
- Schultz, Don E. “The Inevitability of Integrated Communication.” *Journal of Business Research* 37 (1996): 139–46.
- Shaffer, Dan. “45 Digital Marketing Statistics That Will Impact Your 2025 Strategy.” *SEO.com*. Accessed March 27, 2025. <https://www.seo.com/blog/digital-marketing-statistics/>

Oleksandra Humenna

National University of Kyiv-Mohyla Academy

Anna Roienko

National University of Kyiv-Mohyla Academy

CURRENT TRENDS IN DIGITAL COMMUNICATIONS IN THE STRUCTURE OF A COMPANY'S MARKETING STRATEGY MANAGEMENT

Abstract

The article explores and defines the concepts of digital communications, their classification, modern trends, functions, and roles in the structure of an integrated marketing communications strategy. Attention is focused on the growing need for businesses to form coordinated and mutually reinforcing communication activities in the digital economy. The main tools of digital communications are analyzed: websites, social media, and electronic newsletters. Examples of their use are given, their advantages are identified, and the need for integration with other elements of communication activities is demonstrated. It is demonstrated that digital communication channels are effective tools for building long-term relationships with consumers, increasing loyalty, and ensuring the effectiveness of marketing strategies. In addition, the article emphasizes that, in the context of modern consumer behavior, digital communications are becoming the primary interface through which users interact with brands. The study highlights the importance of consistency and synergy between different communication tools, which contribute to the formation of a clear and trusted brand image in the minds of consumers. Special attention is given to the analytical capabilities of digital platforms, which provide real-time insights into audience preferences and campaign performance. This allows businesses to continuously adjust their communication strategies, increase message relevance, and improve overall efficiency. The research concludes that the integration of digital tools within an Integrated Marketing Communications (IMC) strategy not only supports sales growth but also enhances customer experience and fosters long-term brand equity.

Keywords: digital communications, integrated marketing communications strategy, integrated marketing communications, websites, social media, email newsletters, trends, SEO.

Подано / Submitted: 14.04.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 27.05.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Гуменна Олександра Віталіївна — кандидатка економічних наук, доцентка, доцентка кафедри маркетингу та управління бізнесом Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Humenna Oleksandra — PhD in Economics, Associate Professor, Associate Professor at the Department of Marketing and Business Administration, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0002-3725-5272

E-mail: gumenna@ukma.edu.ua

Роєнко Анна Володимирівна — здобувачка ступеня магістра за ОНП «Маркетинг» Національного університету «Києво-Могилянська академія»

Roienko Anna — graduate student of the Marketing program, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0009-0008-6090-0461

E-mail: a.roienko@ukma.edu.ua

.....

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Гуменна, Олександра, та Анна Роєнко. «Сучасні тенденції цифрових комунікацій у структурі управління маркетинговою стратегією компанії». *Empirio* 2, № 2 (2025): 68–77. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.68-77>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Humenna, Oleksandra, and Anna Roienko. "Current Trends in Digital Communications in the Structure of a Company's Marketing Strategy Management." *Empirio* 2, no. 2 (2025): 68–77. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.68-77> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)



<https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.78-88>

УДК 339.9.329

Аліна Халецька

Національний університет «Києво-Могилянська академія»

<https://orcid.org/0000-0003-0190-3167>

ГЛОБАЛЬНІ КОМПЕТЕНТНОСТІ ТА ЛІДЕРСТВО В ОСВІТНІХ ПОЛІТИКАХ ДЛЯ ВІДНОВЛЕННЯ ТЕРИТОРІАЛЬНИХ ГРОМАД

Розглянуто проблемні питання розвитку глобальних компетентностей та лідерства в освітніх політиках для відновлення територіальних громад. Проаналізовано основні теорії та новітні концепції лідерства, а також ключові характеристики кожного з підходів; наведено приклади застосування в освітній політиці. Досліджено особливості розвитку глобальних компетентностей та лідерства в контексті процесів глобалізації, сучасні виклики освітньої сфери в громадах. Висвітлено підходи щодо оцінювання глобальних компетентностей, визначення інструментів для їх вимірювання та тенденцій розвитку глобального лідерства. Окрему увагу приділено еволюції теорій та концепцій лідерства, які віддзеркалюють потреби й тенденції соціального розвитку та свідчать про трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи тих рис.

Акцентовано, що нові концептуальні підходи до лідерства формуються в контексті сприйняття світу як глобального, динамічного та складного, з постійними та непередбачуваними змінами, різноманітними ризиками та загрозами. Ключовими тенденціями, що впливають на зміну підходів до професійної підготовки та навчання в системі формальної та неформальної освіти, є інтернаціоналізація освіти, розвиток глобальних ринків праці, міграційні процеси та відповідні зміни освітніх політик на національному рівні.

Виявлено необхідність врахування стратегічної траєкторії розвитку, стійкості та адаптивності до сучасних глобальних викликів, проактивного підходу в підготовці сфери освіти до потенційних ризиків та загроз.

Наголошено, що соціальна взаємодія сприяє прогресу, міжнародній комунікації та співпраці, глобальній адвокації та дає змогу докладати спільних глобальних зусиль з подолання пандемій, наслідків зміни клімату, кібератак, проблем з енергопостачанням, руйнівних воєнних дій в Україні та інших країнах світу. Нові форми прогресу потребують упровадження нових норм і стандартів щодо дотримання прав людини, рівності, протидії насильству, недискримінації. Нові підходи до вирішення глобальних проблем зумовлюють трансформацію «лідерства» як концепції, стимулювання лідерів нової генерації, партисипативного врядування з посиленням впливу громадян на ухвалення управлінських рішень.

Ключові слова: менеджмент, врядування, відновлення територій, глобальні компетентності та лідерство.

Постановка проблеми. У контексті нових підходів до глобального лідерства постає питання глобальних компетентностей, поєднання навчання конкретних навичок із навчанням ширших компетентностей (навчання впродовж життя, метакогнітивні навички тощо). У звіті Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР), зокрема, зазначено: «Швидкі переходи на ринку праці викликали питання про те, як найкраще передбачити майбутні потреби в навичках та диверсифікувати освітні шляхи, щоб задовольнити зростаючий попит на висококваліфікованих працівників та навчання впродовж життя»¹.

Згідно з концепцією, представленою ОЕСР, глобальні компетентності — це здатність діяти ефективно в міжкультурному середовищі, вміння розуміти глобальні виклики та можливість брати участь у вирішенні проблем людства. Глобальними компетентностями, зокрема, є міжкультурна обізнаність, критичне мислення, етична відповідальність, здатність до співпраці в глобальному контексті. ОЕСР у межах програми PISA визначає глобальні компетентності як ключові для освіти XXI століття, що мають бути інтегровані в навчальні програми для формування активного громадянина світу.

З огляду на зазначене вище постають такі питання: як у навчанні поєднувати фундаментальні та складніші навички, щоб взаємодоповнювати їх, а не йти на компроміс; як у галузі освіти використовувати технології для «оптимізації власних процесів»².

Мета статті — дослідити концептуальні засади та новітні тенденції лідерства, ключові характеристики кожного з підходів у розвитку глобальних компетентностей.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Перший напрям досліджень і публікацій, у яких започатковано розв’язання проблемних питань глобальних компетентностей та лідерства в освітніх політиках для відновлення територіальних громад, — це лідерство в менеджменті: проаналізовано основні теорії та новітні концепції лідерства, а також ключові характеристики кожного з підходів. Другий напрям — глобальні компетентності та лідерство в умовах геополітичної напруженості та глобальних криз. Третій напрям — виклики освітньої галузі в громадах.

У науковій літературі, присвяченій глобальним компетентностям, лідерство розглядають у контексті процесів глобалізації.

Деніз М. Камберленд, Енн Герд та Шерон А. Керрік у публікації «Оцінювання та розвиток глобальних лідерських компетенцій на робочому місці: огляд літератури» наголошують на необхідності визначення зацікавлених сторін (стейкхолдерів) у процесі пошуку та категоризації різних інструментів, що вимірюють глобальні компетентності; на розвитку структури, яка окреслює методи розвитку цих компетентностей³.

Аллан Берд і Майкл Дж. Стівенс досліджують підходи до визначення компетентностей глобального лідерства, інструменти та методи вимірювання, інструменти оцінювання культурних відмінностей, міжкультурної адаптивності, компетентностей глобального лідерства на основі «Опитувальника міжкультурної адаптивності» (ССАІ) Колліна Келлі та Джудіт Меєрс (1987 р., вдосконалений у 1989 р. та 1992 р.) як інструменту самооцінювання для навчання та розвитку міжкультурної адаптивності (чотири загальні виміри: гнучкість і відкритість, емоційна стійкість, гострота сприйняття, особиста автономія)⁴ та «Шкали міжкультурної ефективності» (далі — Шкала IES) Менденхолла, Стівенса, Берда, Одду та Осланда (шість широких вимірів: навички міжкультурних стосунків, риси та цінності, когнітивна орієнтація, глобальна бізнес-експертиза, глобальна організаційна експертиза та бачення), яку було представлено

¹ OECD, *Trends Shaping Education 2025*, https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.htm.

² Ibid.

³ Denise M. Cumberland, Ann Herd, and Sharon A. Kerrick, "Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature," *Advances in Developing Human Resources* 18, no. 3 (2016): 301–317, <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>.

⁴ Allan Bird and Michael J. Stevens, "Assessing Global Leadership Competencies," in *Global Leadership: Research, Practice, and Development* (Routledge, 2017), <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315232904-5/assessing-global-leadership-competencies-allan-bird-michael-stevens>; Susan L. Davis and Sara J. Finney, *Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory*, 2003, <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=72f20989b12cab2c66bb3c8b70bc09f4697e1569>.

у 2002 р., проте цей інструмент не втрачає своєї актуальності в умовах сучасних викликів⁵. Використання Шкали IES для оцінювання ефективності роботи експатріантів дає змогу виділити зони перетину між глобальними компетентностями (навички міжкультурних стосунків, риси та цінності, когнітивна орієнтація) та компетентностями, важливими для роботи в чужій країні⁶. Дослідники виділяють групи компетентностей, пов'язаних із міжкультурною взаємодією на рівні особи та малої групи, міжкультурними взаємовідносинами, когнітивною орієнтацією; рисами та цінностями (цю групу визначили як критично важливі компетентності для ефективної роботи експатріантів) та компетентності, пов'язані з експертизою глобального бізнесу; глобальної організації; баченням (здобуття макро- та глобальних бізнес-знань і навичок)⁷. В умовах геополітичної напруженості та глобальних криз Шкалу IES, на думку дослідників, можна використовувати в освітніх, урядових та некомерційних організаціях. У бізнес-середовищі вона є інструментом раннього оцінювання.

На нашу думку, в дослідженнях глобальних компетентностей в освітній політиці актуалізуються саме проблемні питання ролі освіти в розвитку лідерства та викликів у відновленні територіальних громад.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми, яким присвячено статтю. Аналіз наукових публікацій за темою дослідження свідчить, що в умовах геополітичної напруженості та глобальних криз дослідники передовсім обґрунтовують риси особистості, знання та навички, поведінку лідера. Проте нині вивчення й аналізу потребує оцінювання глобальних компетентностей, визначення інструментів для їх вимірювання та тенденцій розвитку глобального лідерства (зокрема в управлінні людськими ресурсами).

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи праці українських і закордонних науковців та практиків, можна простежити, що розвиток глобальних компетентностей та лідерства в освітніх політиках зумовлений новітніми тенденціями глобального лідерства XXI століття. Лідерство як феномен виникає на світанку людської цивілізації. З перших кроків людства загальноновизнаним чинником, який впливає на вчинки людей і перебіг подій, є конкретна особа-лідер. Кожен період часу, кожна країна або спільнота, зважаючи на місце, час і виклики, які доводиться долати, потребують «свого» лідера.

Слово «лідер» є запозиченням з англійської мови. Етимологія кореня слів *lead*, *leader* та *leadership* пов'язана зі словом *laed* (з англосакс.), що означає «шлях» або «дорога»; дієслово *laeden* (з англосакс.) означає «подорожувати»; у широкому розумінні лідер — це людина, яка йде попереду, вказуючи шлях своїм послідовникам. Термін «лідерство» (*leadership*) використовують лише з другої половини XIX ст. На початок XX ст. дослідження феномену лідерства набувають міждисциплінарного характеру: його вивчають у менеджменті, політології, соціології, психології та інших галузях знань⁸.

Соціальні, економічні та екологічні виклики XXI століття вимагають нових підходів до лідерства та відповідальності. Стійкість і справедливість є основою сучасних організацій, а отже, потрібен ширший діапазон лідерських навичок і атрибутів. На часі здатність досягти майстерності в місії та меті, технологіях та інноваціях, залученні зацікавлених сторін.

Еволюція теорій та концепцій лідерства віддзеркалює потреби й тенденції соціального розвитку та свідчить про трансформацію затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи тих рис⁹.

⁵ Mark E. Mendenhall, Michael J. Stevens, Allan Bird, Gary R. Oddou, and Yoice S. Osland, *Intercultural Effectiveness Scale. Technical Report* (2011), 4, https://www.researchgate.net/publication/265010828_Intercultural_Effectiveness_Scale_Technical_Report.

⁶ Ibid.

⁷ Ibid.

⁸ Олена Юзькова, Аліна Халецька, «Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні», *Публічне управління та регіональний розвиток* 9 (2020): 915–40, <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.11>.

⁹ *The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD)*, <http://www.cipd.co.uk>.

У цій статті проаналізовано основні теорії та новітні концепції лідерства, а також ключові характеристики кожного з підходів; наведено приклади застосування в освітній політиці.

Історично лідерство, яке походить із вроджених здібностей та якостей лідера, розглядали в *теорії великої людини* (Аристотель, Конфуцій, Платон).

Пізніше *теорія рис* пояснювала спроможність до лідерства через наявність і домінування в індивіда певних особистісних рис, хоча тільки наявності цих рис та якостей недостатньо для того, щоб потенційна спроможність до лідерства набула ознак сильного лідерства (Ф. Гальтон, К. Бірд, Е. Богардус, Ю. Дженнінгс). За теорією рис лідерство — це спрямовувальне бачення, пристрастність, цілісність особистості, довіра, допитливість, відважність (Уоррен Бенніс); цілісність особистості, довіра, здатність слухати, повага до підлеглих (Джеймс О'Тул).

Представники цієї теорії виділяють риси, які відрізняють лідера від послідовників:

- навички для побудови кар'єри лідера або неформального лідера в групі;
- роль талантів в успіху керівника на його поточній посаді та провідних кандидатів, які заслуговують на те, щоб піднятися на вищу посаду;
- успішність лідера в порівнянні відмінностей та схожості між менеджерами, які досягли вершини, а також менеджерами, які не змогли просунутися у своїй кар'єрі через вихід на пенсію або плато, без шансів на подальший розвиток;
- фізичні властивості (зріст, вага тощо) та характер, стиль почерку; інтелект, зрілість та мотивація до успіху; емоційний інтелект, драйв, порядність, впевненість у собі, когнітивні здібності; високий рівень енергії та стресостійкість.

Поведінкові теорії досліджують поведінку лідера та його взаємодію з послідовниками (К. Левін), стилі керування (Р. Танненбаум та У. Шмідт, Р. Блейк та Дж. Моутон, Д. Големан). Поведінкові теорії 1940-х — середини 1960-х років фокусуються на визначенні найбільш відповідного типу лідерства та типовій поведінці лідера. Серед найвідоміших — дослідження лідерства Університетом штату Огайо; дослідження лідерства штату Мічиган; матриця стилів керування Р. Блейка та Дж. Моутон. В особистісно-ситуативній теорії визначено чинники, які потрібно враховувати в аналізі феномену лідерства (риса і мотиви лідера як людини; постать лідера та мотиви, які спонукають послідовників йти за ним; характеристика ролі лідера; правові та інституційні умови його діяльності (Г. Герт і С. Мілз).

Університет штату Огайо у 1945 р. проводив дослідження лідерства на основі опитувань керівників і підлеглих у військових організаціях та на підприємствах: анкети опису поведінки керівника (LDBQ — Leader Behavior Description Questionnaire, SBDQ — Supervisory Behavior Description Questionnaire). За результатами дослідження виокремлено два основні стилі лідерства — дистанційний (розмежування) та послужливий, за якими лідерська поведінка не є одновимірною та сприймається незалежно від іншої¹⁰.

Згідно з дослідженням лідерства Університету штату Мічиган, є два типи лідерської поведінки: орієнтовані на роботу та орієнтовані на працівників.

Матриця стилів керування Роберта Блейка та Джейн Моутон має п'ять загальних методів або стилів, які залежать від врахування інтересів людей та виробництва (від низького до високого рівня):

- 1) управління на засадах приміського клубу (постійна увага до задоволення потреб людей, створення комфортної і приязної атмосфери та робочого ритму в організації);
- 2) збіднене управління (базується на мінімальних зусиллях для досягнення виробничих результатів і збереження членства в організації);
- 3) організаційне управління (балансування між досягненням виробничих результатів і задовільним рівнем морального настрою людей);
- 4) групове управління (виробничі успіхи залежать від відданості людей своїй роботі, взаємозалежність у виконанні цілей організації формує довіру та повагу);
- 5) влада-підпорядкування (ефективність управління залежить від робочих умов, за яких людські аспекти враховують найменше).

¹⁰ Ohio State Leadership Studies, August 15, 2017, <https://www.iedunote.com/ohio-state-leadership-studies>.

Матриця стилів управління Блейка – Моутон є графічним зображенням теорії сітки лідерства. Вісь Х означає турботу лідера про людей, а вісь Y — про виробництво. За допомогою цієї матриці можна визначити стиль лідера та його послідовників.

Концепція людських відносин (У. Бенніс, Ф. Герцберг, Д. Макгрегор, А. Маслоу, Е. Мейо, М. Фоллет) наголошує на людському чиннику в управлінні, тобто за цим підходом соціальні потреби в управлінні мають першість над економічними.

Фокус уваги *ситуаційних теорій* зміщується на визначення особливих характеристик успішного лідерства. Серед найвідоміших досліджень, зокрема, контингентна теорія лідерства Ф. Фідлера; модель шляху-мети Т. Мітчела та Р. Хауса; модель лідерства Врума та Джаго; теорія обміну між лідерами та членами групи (LMX).

У контингентній теорії лідерства модель Ф. Фідлера передбачає, що лідер не може бути ефективним в усіх ситуаціях: керувати повинні люди з відповідним стилем для кожної ситуації. Ф. Фідлер зазначає, що організації не можуть легко й напевно знайти лідерів, які б відповідали кожній конкретній ситуації, тому навчання лідерства, спрямоване на зміну лідерів, стає неефективним, оскільки люди мають стабільні стилі лідерства. Потрібно змінювати ситуацію відповідно до лідерської поведінки лідера, якого можна навчити розуміти свій власний стиль лідерства, та навчитися успішно змінювати ситуацію відповідно до такого стилю. З'ясування стилю керівництва відбувається через визначення ситуації, стосунки лідер – учасник та структури завдання, позиційної сили.

Модель шляху-мети Т. Мітчела та Р. Хауса (1971 р., переглянута 1996 р.) фокусується на ситуації та поведінці лідера, а не на їхніх стабільних рисах. Поведінка лідера мотивована тією мірою, якою вона задовольняє потреби своїх послідовників щодо їхньої ефективної роботи та забезпечує підтримку, керівництво, інструктаж і винагороду, необхідну для ефективної роботи; дає змогу створити відповідну атмосферу. Р. Хаус виділяє чотири типи лідерської поведінки: керівний, підтримувальний, активний і орієнтований на досягнення.

Модель лідерства Врума – Єттона – Джаго має сім ситуаційних чинників: значущість рішення, важливість зобов'язань, експертність керівника, ймовірність зобов'язань, групова підтримка цілей, групова експертиза, командна компетентність.

До основних наукових поглядів, історично сформованих у проблематиці лідерства, також належать: концепція ситуаційного лідерства, теорії трансформаційного лідерства / транзакційного лідерства, теорія емоційного лідерства, теорія резонансного лідерства, підхід лідерства-служіння та ін. Варто виокремити також теорію «двигуна лідерства» Н. Тічі, теорію опосередкованого лідерства Р. Фішера та А. Шарпа, ідею «розподіленого лідерства» Д. Бредфорда та А. Коена, підхід до лідерства як до управління парадоксами Ф. Тромпенаарса та Ч. Хемпден-Тернера¹¹.

У 1980–1990 рр. відбуваються значні політичні та економічні зміни в багатьох провідних державах світу, що призводить до суттєвих змін цінностей у суспільстві й акценту на *ціннісному лідерстві* як поєднанні організаційного та емоційного лідерства, розвинутого до більш високого якісного рівня. Згідно з ціннісною концепцією лідерства, найефективніший спосіб управління людьми — це управління через їхній світогляд і цінності. Лідером стає той член групи, який формує та підтримує загальні цінності групи й забезпечує прихильність інших членів групи до цих цінностей. В організації ціннісний лідер орієнтований на розвиток і підтримку організаційних цінностей (організаційної культури), які сприяють самореалізації та досягненню особистої досконалості послідовників. Вивчення лідерства з погляду його взаємодії з питаннями цінностей, етики та моралі значною мірою є предметом філософського аналізу (С. Кучмарські та Т. Кучмарські, К. Ходжкінсон, Г. Фейрхольм).

Концепція лідерства-служіння завдячує своєю появою двом релігійним діячам — Дж. Міллеру та Р. Грінліфу. За Дж. Міллером, християнський лідер має бути насамперед слугою і зможе правильно ставитись до Бога й людей, якщо його серце змінилось завдяки зустрічі з Богом. За Р. Грінліфом, лідер — це слуга, який хоче бути корисним суспільству і ставить інтереси

¹¹ Ozgur Demirtas and Mustafa Karaca, eds, *A Handbook of Leadership Styles* (Cambridge Scholars Publishing, 2020), 1–35.

суспільства вище за власні. Махатма Ганді, Мартін Лютер, Нельсон Мандела є взірцями справжнього лідерства-служіння¹².

У 2005 р. Деніел Гоулман та Річард Бояцис впроваджують *концепцію емоційного лідерства*. У праці «Емоційне лідерство: мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту», використовуючи результати багаторічних спостережень за компаніями світового рівня, ці автори доводять, що «емоційні лідери» відрізняються не лише професійною майстерністю, а й умінням встановлювати контакти з людьми: надихати, пробуджувати азарт, підтримувати високу мотивацію та відданість справі.

У 2008 р. стає відомою концепція *емерджентного лідерства* (Бено Годін). Емерджентне лідерство визначають за такими характеристиками: група складається з безлічі незалежних акторів, які діляться інформацією; немає жорсткого контролю над індивідуальною поведінкою; актори поділяють спільне бачення, прості цінності або правила; ролі акторів взаємозамінні; перед акторами стоять спільні цілі та завдання.

Концепція інноваційного лідерства також виходить з рівнів ключових компетенцій інноваційного лідера: уміння вчитись; рівень мотивації та енергії; управління та делегування; комунікаційні, міжособистісні навички та емоційний інтелект; креативність та уява; розуміння зовнішнього середовища; влада, політичні погляди та ідентичність ролі; відданість справі та відчуття причетності; місія та бачення; вміння вести за собою групи та команди (Д. Гліддон).

Згідно з *теорією дистрибутивного лідерства*, обов'язки лідера делегуються іншим відповідно до їхніх ролей і рівнів в організації: працівники на всіх рівнях відповідають за лідерство. Головні принципи цієї теорії: контекст довіри, культура автономії, усвідомлення необхідності запровадження змін, стосунки співпраці. Дистрибутивне лідерство — концепція, подібна до розподіленого лідерства, але розподілене лідерство стосується відносин або соціального процесу, відповідно до яких формується лідерство, тоді як дистрибутивне лідерство більше стосується структури: обов'язки лідера делегуються працівникам, що мають різні ролі та перебувають на різних рівнях в організації. Тобто працівники на всіх рівнях відповідають за лідерство. Потребу в дистрибутивному лідерстві було визначено як одну з ключових характеристик довготривалої організаційної ефективності.

Нові концептуальні підходи до лідерства формуються в контексті сприйняття світу як глобального, динамічного та складного, з постійними та непередбачуваними змінами, різноманітними ризиками та загрозами, а отже, виникає потреба та попит на нові компетентності глобального лідерства. Головними тенденціями, що впливають на зміну підходів до професійної підготовки та навчання в системі формальної та неформальної освіти, є інтернаціоналізація освіти, розвиток глобальних ринків праці, міграційні процеси та відповідні зміни освітніх політик на національному рівні.

Аналіз напрямів діяльності Директорату з питань освіти та навичок Організації економічного співробітництва та розвитку (ОЕСР) стосовно проблемних питань^{13, 14, 15, 16, 17} дає змогу визначити глобальні мегатенденції для освітньої сфери та їхні наслідки для різних етапів та секторів освіти¹⁸.

На думку експертів, у 2025 р. порівняно з 2020 р. очевидним стає зростання геополітичної напруженості та ескалації соціальних, економічних та політичних криз, що безпосередньо впливають на ринок праці, міграційні тенденції, енергетичну безпеку та динаміку торгівлі, фрагментацію медіаландшафту. Зростає політична та соціальна поляризація суспільства¹⁹.

¹² Аліна Халецька, «Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку», *Публічне управління та митне адміністрування* 1 (36) (2023): 89–93, <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.13>.

¹³ Education at a Glance: OECD. Education 2030, www.oecd.org/education/2030.

¹⁴ Indicators, www.oecd.org/education/education-at-a-glance.

¹⁵ Survey of Adult Skills (PIAAC), www.oecd.org/skills/piaac.

¹⁶ Teaching and Learning International Survey (TALIS), www.oecd.org/education/talis.

¹⁷ Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework, https://www.oecd.org/en/publications/teaching-and-learning-international-survey-talis-2024-conceptual-framework_7b8f85d4-en.html.

¹⁸ Future of education skills, <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html>.

¹⁹ OECD, *Trends Shaping Education 2025*.

Соціальна взаємодія сприяє прогресу, міжнародній комунікації та співпраці, глобальній адвокації. Як приклад можна навести спільні глобальні зусилля з подолання пандемій; наслідків зміни клімату, кібератак, проблем з енергопостачанням; руйнівних воєнних дій в Україні та інших країнах світу. Нові форми прогресу потребують впровадження нових норм і стандартів щодо додержання прав людини, рівності, протидії насильству, недискримінації. Нові підходи до вирішення глобальних проблем потребують трансформації лідерства як концепції, стимулювання лідерів нової генерації, партисипативного врядування з посиленням впливу громадян на ухвалення управлінських рішень.

Створення різноманітних освітніх шляхів та якісної професійної орієнтації потребує стратегій, «орієнтованих на успіх» у глобальному середовищі на локальному рівні. Прикладом історії успіху з інтернаціоналізації освіти в напрямі розвитку глобальних компетентностей і лідерства є RISHII Project Erasmus+, у якому протягом 2019–2022 рр. брала участь авторка цієї статті²⁰.

Одним із завдань проекту є розроблення більш інклюзивної інституційної стратегії щодо глобальних компетентностей в умовах інтернаціоналізації освіти, коли немає єдиної та комплексної системи управління якістю освіти на інституційному та міжнародному рівнях, стандартизованих підходів та узгоджених навчальних планів, в умовах необхідності створення простору для удосконалення стосовно глобального партнерства та міжнародної мобільності майбутніх глобальних професіоналів.

Очікуваними результатами досягнення мети проекту стала здатність закладу освіти до глобальної академічної досконалості (академічна досконалисть та вплив досліджень (*research impact*)); стратегічного міжнародного партнерства (спільні міжнародні проєкти, програми обмінів, диверсифікована мережа партнерства (залучення стейкхолдерів); всебічні програми мобільності студентів або слухачів; ефективна комунікація).

Наступним завданням було узгодження нормативного та документального забезпечення (порівняння навчальних програм з тими, які забезпечують розвиток напряму формування глобальних компетентностей і лідерства). Стратегічні дії фокусувалися на розробленні програм, на програмах обміну та міжнародному партнерстві. Потрібно чітко визначити бачення та місію з акцентом на внесок закладу освіти в інтернаціоналізацію, специфічні цілі та глобальний контекст; вирівнювання інституціоналізації стратегії стосовно відповідної національної політики, ініціативи щодо узгодження з органами влади; кроскультурний досвід у програмах мобільності. Крім того, важливим напрямом розвитку стала чітка й прозора комунікація на засадах інновацій та відповідальності; залучення стейкхолдерів (засідання, вебіари, відкриті дискусії). Міжнародні офіси та сервіси також потребували редизайну організаційної структури.

Такі конкретні підходи, на нашу думку, є ефективними у відновленні територіальних громад в Україні: стратегічне планування, що базується на важливих інструментах — RBM-методології (управління, орієнтоване на результат) та гендерному аналізу GBA+; стратегічна комунікація (залучення державного фінансування та допомоги від міжнародних партнерів); підтримка децентралізації та місцевого самоврядування відповідно до засадничого зобов'язання підтримувати процеси демократизації в глобальному масштабі; глобальні компетентності та лідерство²¹.

У 2019 р. у Глобальному звіті про місцеву демократію та децентралізацію «Локалізація глобальних порядків денних» (*The Localization of the Global Agendas*) надано детальне оцінювання впровадження глобального порядку денного у 142 країнах (що становлять 86 % населення світу) та актуальне глобальне картографування процесу локалізації глобальних порядків денних²². Багаторівневе управління вимагає від усіх рівнів обміну інформацією та зусиль для її отримання. Кожен рівень має публічно та відповідально керувати горизонтальними відносинами з відповідними зацікавленими сторонами та оптимізувати результати політики²³.

²⁰ *Strategic Curriculum Internationalisation Plans — RISHII Project*, <https://rishii-project.com/results/strategic-curriculum-internationalisation-plans-plans-for-strengthening-and-expanding-the-internationalisation-culture-at-institutional-level/>

²¹ «Відновлення та розвиток сфери освіти: які завдання стратегічного планування стоять перед українськими громадами», *Децентралізація*, 2 вересня 2024, <https://decentralization.ua/news/18552>.

²² *GOLD V Report. Global Observatory on Local Democracy and Decentralization*, <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.

²³ *Fourth Global Report on Local Democracy and Decentralization. Co-creating the Urban Future' UCLG (2016)*, <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.

Міста й регіони — це багатокультурні спільноти, глобальні центри міжнародної міграції та торгівлі, а отже, вони мають економічний та політичний вплив на міжнародні справи в багатьох державницьких сферах. Місцеве регулювання впливає не лише на місцевих зацікавлених сторін, але й поширюється за межі юрисдикції громади. Регулювання імміграції — це сфера політики, яка традиційно належить національному уряду. У часи глобальної та універсальної взаємодії багато внутрішньополітичних питань відлунюють у містах по всьому світу, де місцеві громади підтримують глибокі багатокультурні зв'язки.

Висновки. В умовах геополітичної напруженості та глобальних криз дослідники зосереджують увагу на обґрунтуванні рис особистості, знань та навичок, поведінки лідера, але соціальні, економічні та екологічні виклики XXI століття теж потребують уваги. Потрібно формувати нові підходи до лідерства та глобальної відповідальності. Не тільки на глобальному, а й на національному та місцевому рівнях стійкість і справедливість є підґрунтям відновлення та розвитку, а отже, є потреба в ширшому діапазоні лідерських навичок і атрибутів.

Еволюція теорій та концепцій лідерства віддзеркалює потреби й тенденції соціального розвитку, свідчить про зміну затребуваних суспільством профілів лідера з домінантою тих чи тих рис. Аналіз основних теорій та новітніх концепцій лідерства, дослідження головних характеристик кожного підходу, розуміння їх застосування в освітній політиці надає можливості для подальших розвідок у цьому напрямі. За системного підходу лідери діють на рівні освітньої політики, розвивають кроскультурні компетентності, бачення соціальних і політичних особливостей території.

Компетентнісний підхід наголошує на необхідності розроблення сучасних навчальних програм та програм професійного розвитку з урахуванням освітньої компоненти «Глобальні компетентності та лідерство». Глобальні компетентності інтегруються в навчальні плани на міжнародному рівні, що дає змогу узгоджувати зміст освітніх компонентів, формувати глобального професіонала і лідера.

Доведено необхідність врахування стратегічної траєкторії розвитку, стійкості та адаптивності до сучасних глобальних викликів, проактивного підходу в підготовці галузі освіти до потенційних ризиків і загроз.

Підсумовуючи, зазначимо, що йдеться про глобальне лідерство як суспільний тренд у спільному глобальному позитивному баченні майбутнього, візіонерстві, трансформаційних підходах, підтриманні нововведень, впровадженні інновацій.

Список використаної літератури

- Децентралізація. «Відновлення та розвиток сфери освіти: які завдання стратегічного планування стоять перед українськими громадами». 2 вересня 2024. <https://decentralization.ua/news/18552>.
- Халецька, Аліна. «Відповідальне та глобальне лідерство для сталого розвитку». *Публічне управління та митне адміністрування* 1 (36) (2023): 89–93. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.13>.
- Юзькова, Олена, Аліна Халецька. «Аналіз сучасного стану та тенденцій інноваційного лідерства в публічному управлінні». *Публічне управління та регіональний розвиток* 9 (2020): 915–40. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.11>.
- Bird, Allan, and Michael J. Stevens. "Assessing Global Leadership Competencies." In *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. Routledge, 2017. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315232904-5/assessing-global-leadership-competencies-allan-bird-michael-stevens>.
- CIPD. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Accessed September 10, 2024. <http://www.cipd.co.uk>.
- Cumberland, Denise M., Ann Herd, and Sharon A. Kerrick. "Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature." *Advances in Developing Human Resources* 18 (3) (2016): 301–317. <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>.
- Davis, Susan L., and Sara J. Finney. *Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory*. 2003. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=72f20989b12cab2c66bb3c8b70bc09f4697e1569>.

- Demirtas, Ozgur, and Mustafa Karaca, eds. *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing, 2020. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-4598-4-sample.pdf>.
- Fourth Global Report on Local Democracy and Decentralization. Co-creating the Urban Future' UCLG (2016)*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.
- GOLD V Report. Global Observatory on Local Democracy and Decentralization*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.
- OECD. *Education 2030*. www.oecd.org/education/2030.
- OECD. *Education at a Glance*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.
- OECD. *Future of education and skills*. <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html>.
- OECD. *Indicators of Education Systems Programme (INES)*. www.oecd.org/education/education-at-a-glance.
- OECD. *Survey of Adult Skills (PIAAC)*. www.oecd.org/skills/piaac.
- OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework*. June 17, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/teaching-and-learning-international-survey-talis-2024-conceptual-framework_7b8f85d4-en.html.
- OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. www.oecd.org/education/talis.
- OECD. *Trends Shaping Education 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.
- Ohio State Leadership Studies*. August 15, 2017. <https://www.iedunote.com/ohio-state-leadership-studies>.
- Strategic Curriculum Internationalisation Plans — RISHII Project*. <https://rishii-project.com/results/strategic-curriculum-internationalisation-plans-plans-for-strengthening-and-expanding-the-internationalisation-culture-at-institutional-level/>

Bibliography

- Bird, Allan, and Michael J. Stevens. "Assessing Global Leadership Competencies." In *Global Leadership: Research, Practice, and Development*. Routledge, 2017. <https://www.taylorfrancis.com/chapters/edit/10.4324/9781315232904-5/assessing-global-leadership-competencies-allan-bird-michael-stevens>.
- CIPD. The Chartered Institute of Personnel and Development (CIPD). Accessed September 10, 2024. <http://www.cipd.co.uk>.
- Cumberland, Denise M., Ann Herd, and Sharon A. Kerrick. "Assessment and Development of Global Leadership Competencies in the Workplace: A Review of Literature." *Advances in Developing Human Resources* 18 (3) (2016): 301–317. <https://doi.org/10.1177/1523422316645883>.
- Davis, Susan L., and Sara J. Finney. *Examining the Psychometric Properties of the Cross-Cultural Adaptability Inventory*. 2003. <https://citeseerx.ist.psu.edu/document?repid=rep1&type=pdf&doi=72f20989b12cab2c66bb3c8b70bc09f4697e1569>.
- Demirtas, Ozgur, and Mustafa Karaca, eds. *A Handbook of Leadership Styles*. Cambridge Scholars Publishing, 2020. <https://www.cambridgescholars.com/resources/pdfs/978-1-5275-4598-4-sample.pdf>.
- Detsentralizatsiia. "Vidnovlennia ta rozvytok sfery osvity: yaki zavdannia stratehichnoho planuvannia stoiat pered ukrainskymy hromadamy." *Detsentralizatsiia*, September 2, 2024. <https://decentralization.ua/news/18552> [in Ukrainian].
- Fourth Global Report on Local Democracy and Decentralization. Co-creating the Urban Future' UCLG (2016)*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-i?qt-reports=0#qt-reports>.
- GOLD V Report. Global Observatory on Local Democracy and Decentralization*. <https://www.gold.uclg.org/reports/gold-v>.
- Khaletska, Alina. "Responsible and Global Leadership for Sustainable Development." *Public Administration and Customs Administration* 1 (36) (2023): 89–93. <https://doi.org/10.32782/2310-9653-2023-1.13> [in Ukrainian].
- OECD. *Education 2030*. www.oecd.org/education/2030.
- OECD. *Education at a Glance*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.
- OECD. *Future of education and skills*. <https://www.oecd.org/en/topics/future-of-education-and-skills.html>.
- OECD. *Indicators of Education Systems Programme (INES)*. www.oecd.org/education/education-at-a-glance.

OECD. *Survey of Adult Skills (PIAAC)*. www.oecd.org/skills/piaac.

OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS) 2024 Conceptual Framework*. June 17, 2025. https://www.oecd.org/en/publications/teaching-and-learning-international-survey-talis-2024-conceptual-framework_7b8f85d4-en.html.

OECD. *Teaching and Learning International Survey (TALIS)*. www.oecd.org/education/talis.

OECD. *Trends Shaping Education 2025*. https://www.oecd.org/en/publications/trends-shaping-education-2025_ee6587fd-en.html.

Ohio State Leadership Studies. August 15, 2017. <https://www.iedunote.com/ohio-state-leadership-studies>.

Strategic Curriculum Internationalisation Plans — RISHII Project. <https://rishii-project.com/results/strategic-curriculum-internationalisation-plans-plans-for-strengthening-and-expanding-the-internationalisation-culture-at-institutional-level/>

Yuzkova, Elena, and Alina Khaletska. “Analysis of the Current Status and Trends of Innovative Leadership in Public Administration”. *Public Administration and Regional Development* 9 (2020): 915–39. <https://doi.org/10.34132/pard2020.09.11> [in Ukrainian].

Alina Khaletska

National University of Kyiv-Mohyla Academy

GLOBAL COMPETENCIES AND LEADERSHIP IN EDUCATIONAL POLICIES FOR THE RESTORATION OF TERRITORIAL COMMUNITIES

Abstract

The problematic issues surrounding the developing of global competencies and leadership in educational policies for the restoration of territorial communities are considered. The main theories and new concepts of leadership are analyzed, as well as the key characteristics of each approach. Examples of their application in educational policy are identified. The features of the development of global competencies and leadership in the context of globalization processes and the modern challenges facing the educational sphere in communities are investigated. Approaches to assessing global competencies, determining tools for their measurement, and trends in the development of global leadership are highlighted. Special attention is paid to the evolution of theories and concepts of leadership, which reflect the needs and trends of social development and, accordingly, lead to the transformation of leader profiles demanded by society, with the dominance of certain characteristics. It is emphasized that new conceptual approaches to leadership are formed in the context of the perception of the world as global, dynamic, and complex, with constant and unpredictable changes, various risks, and threats. Key trends influencing changes in approaches to vocational training and education in the formal and informal education system include the internationalization of education, the development of global labor markets, migration processes, and corresponding changes in educational policies at the national level.

The need to consider the strategic trajectory of development, resilience, and adaptability to modern global challenges, as well as a proactive approach in preparing the education sector for potential risks and threats, has been identified.

It has been emphasized that social interaction contributes to progress, international communication and cooperation, and global advocacy, and allows for joint global efforts to overcome pandemics, the consequences of climate change, cyberattacks, energy supply problems, and destructive military actions in Ukraine and other countries around the world. New forms of progress require implementing new norms and standards related to respect for human rights, equality, combating violence, and

non-discrimination. New approaches to solving global problems require the transformation of leadership as a concept, the cultivation of next-generation leaders, and participatory governance with increased citizen influence on managerial decision-making.

Keywords: management, governance, territorial renewal, global competencies and leadership.

Подано / Submitted: 22.06.2025

Прийнято до публікації після рецензування / Accepted: 04.07.2025

Оприлюднено / Published: 21.08.2025

Халецька Аліна Анатоліївна — докторка наук з державного управління, професорка, Національний університет «Києво-Могилянська академія»

Khaletska Alina — D. Sc. in Public Administration, Professor, National University of Kyiv-Mohyla Academy

ORCID iD: 0000-0003-0190-3167

E-mail: a.khaletska@ukma.edu.ua

Цитування (Чикаго: виноска і бібліографія):

Халецька, Аліна. «Глобальні компетентності та лідерство в освітніх політиках для відновлення територіальних громад». *Empirio* 2, № 2 (2025): 78–88. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.78-88>.

Citation (Chicago: Notes and Bibliography):

Khaletska, Alina. “Global Competencies and Leadership in Educational Policies for the Restoration of Territorial Communities.” *Empirio* 2, no. 2 (2025): 78–88. <https://doi.org/10.18523/3041-1718.2025.2.2.78-88> [in Ukrainian].



Creative Commons Attribution 4.0 International License (CC BY 4.0)

ЗМІСТ

ПОЛІТИЧНІ НАУКИ. ПОЛІТОЛОГІЯ

Софія Квят, Тамара Марценюк	
Доступ жінок до військової освіти в контексті державної політики забезпечення гендерної рівності	3
Роман Молдован	
Політичні кореляції динаміки міграційних процесів та електоральної архітектури України як наслідки фактору війни.....	22
Маргарита Чабанна	
Використання штучного інтелекту в публічній політиці ЄС.....	34

МІЖНАРОДНІ ВІДНОСИНИ, СУСПІЛЬНІ КОМУНІКАЦІЇ ТА РЕГІОНАЛЬНІ СТУДІЇ

Валерія Безпала, Ірина Зайченко	
Зовнішньополітична стратегія Туреччини в Африці в умовах змін сучасного світопорядку	43
Марта Олійник-Дьомочко	
Трансформація політичних інструментів Росії в Субсахарській Африці після повномасштабного вторгнення в Україну.....	53

МЕНЕДЖМЕНТ. ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ

Віктор Галасюк	
Перспективи розвитку бізнесу в контексті вибору стратегічних рішень	62
Олександра Гуменна, Анна Роєнко	
Сучасні тенденції цифрових комунікацій у структурі управління маркетинговою стратегією компанії.....	68
Аліна Халецька	
Глобальні компетентності та лідерство в освітніх політиках для відновлення територіальних громад.....	78

CONTENT

POLITICAL SCIENCES. POLITOLOGY

Sofiia Kviat, Tamara Martsenyuk	
Women's Access to Military Education in the Context of State Policy for Ensuring Gender Equality	3
Roman Moldovan	
Political Correlations between the Dynamics of Migration Processes and Electoral Architecture as Consequences of the War Factor in Ukraine.....	22
Marharyta Chabanna	
The Use of Artificial Intelligence in Public Policy of the EU	34

INTERNATIONAL RELATIONS, SOCIAL COMMUNICATIONS, AND REGIONAL STUDIES

Valeriia Bezpala, Iryna Zaichenko	
Turkey's Foreign Policy Strategy in Africa in the Changing World Order	43
Marta Oliynyk-Domochko	
Transformation of Russia's Political Instruments in Sub-Saharan Africa after the Full-scale Invasion in Ukraine	53

MANAGEMENT. EDUCATIONAL MANAGEMENT

Viktor Halasiuk	
Prospects for Business Development in the Context of Strategic Decision-Making	62
Oleksandra Humenna, Anna Roienko	
Current Trends in Digital Communications in the Structure of a Company's Marketing Strategy Management.....	68
Alina Khaletska	
Global Competencies and Leadership in Educational Policies for the Restoration of Territorial Communities.....	78